商业的常识

我们的商业底线在哪里？

申音◎著



上海财经大学出版社

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM



申音

NTA创新传播机构创始人，社会化媒体营销探路人。

《创业家》杂志联合创始人，前执行主编。

曾服务于《中国青年报》、《环球企业家》、《中国企业家》等多家知名媒体，现为《周末画报》、《南都周刊》等多家媒体专栏作家，并担任央视《对话》、《赢在中国》、《创新无限》，第一财经《中国经营者》等电视栏目的特约策划。

长期研究国内外创新商业模式，关注中国企业成长和风险投资，与许多国内年轻一代创业家、VC投资人有密切交流。

新浪微博：http://t.sina.com.cn/shensimon

腾讯微博：http://t.qq.com/shensimon1975



BLACK SWAN|黑天鹅

为人生提供领跑世界的力量

黑天鹅图书为磨铁图书旗下全资子品牌



为 人 生 提 供 领 跑 世 界 的 力 量

BLACK SWAN

商业的常识

我们的商业底线在哪里？

申音◎著



上海财经大学出版社

图书在版编目（**CIP**）数据

商业的常识：我们的商业底线在哪里？／申音著．—上海：上海财经大学出版社，2012.7
ISBN 978-7-5642-1369-5/F.1369

I．①商… II．①申… III．①商业经营—案例 IV．①F715

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第104886号

□ 责任编辑　袁　敏
□ 封面设计　水玉银文化

商业的常识
我们的商业底线在哪里？
申音　著
上海财经大学出版社出版发行
（上海市武东路321号乙　邮编　200434）
网址：http://www.sufep.com
电子邮箱：webmaster@sufep.com
全国新华书店经销
北京慧美印刷有限公司
2012年7月第1版　2012年7月第1次印刷

710mm×1000mm　1/16　18印张　290千字
定价：39.80元

目录

自序：创业是一胜九败的事
推荐序一：商业的真问题 / 李开复
推荐序二：你看风景，风景里的人也在看你 / 牛文文

第一章　山寨之国的丛林现实

美国没有史玉柱，中国没有乔布斯
那些被乔布斯所激励的创业者们，最终会不会变成史玉柱的信徒呢？这是一个问题。

我们都是“海盗党”
我希望自己能成为“海盗党”的一员。巨人与大卫，站在大卫这边；庙堂与江湖，站在江湖这边；新思想与旧道德，站在新的这边；天理与人欲，站在人欲这边；权威与叛逆，站在叛逆这边；固守与变革，站在变革这边……

创新的园艺学
也许要很长时间之后，我们才能发现这些人工培养的“异种”企业是否潜藏着某些基因缺陷，一旦它们占据了主流地位，这些缺陷会不会引发新的生态灾难？到那时会不会已经晚了？

制造业主的一声叹息
美国中产阶级的形成是从福特汽车一天给工人发一美元工资开始的，而不是从互联网时代才开始。制造业是所有产业的根本，制造业如果完蛋了，那些失业的年轻人会把更多的金钱投入网吧吗？

中国商业的深层原力
理解中国商业种种吊诡的关键是什么？就是认识这种原力的黑暗面。

第二章　从零起步

船长
据说，这个世上只有25%的人适合创业，而其中仅有5%的人适合当真正的创始人。大众在迷茫中渴望指引，他们自己给自己指路。

W和L

中国没有一个所谓的“全民的互联网”，中国的互联网是人为割裂的。它既存在于精英的ThinkPad笔记本上，也存在于草根的MTK（联发科技股份有限公司）山寨机中。

给海归技术创业兄弟们的九个忠告

中星微是不是国内IC设计公司以及一大批海归创业的高科技公司值得效仿的对象？我表示怀疑。如果把联发科作为参照系，那么中星微所选择的另一条道路看起来很光彩，却很可能越走越窄。这或许也能解释另外一个事实：在中国，大多数成功的技术型公司都不是由海归派创立的。

在一个不伟大的行业里，做一个伟大的公司

在任何一个行业里，只有当做好事的人比做坏事的人赚钱多的时候，人们才会主动去做好事。反之，则劣币驱逐良币，甚至有可能把一个伟大的产业做成不伟大的产业。

当创业遇上“黑天鹅”

我相信对于创业者而言，研究失败远比研究成功更加靠谱，研究成功者如何挨到好运降临远比记住一个激动人心的故事更有价值。

第三章　商业模式的迷思

别把商业模式当成“葵花宝典”

事实上，一个企业死掉的原因，归咎于创业者犯错误比归咎于商业模式不成功要多得多。但反过来，一个企业要大成（注意是大成而非小成），正确的商业模式可能比创业者的主观愿望更重要。

关于商业模式的那些迷思

商业计划书里构想的模式一定是你今后的商业模式吗？这不重要。不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫。真正考验创业者的，不是你写商业计划书忽悠钱的能力，而是你根据环境变化，不断改造、升级甚至推翻商业模式的能力。

ITAT会让多少人裸泳？

据说，历史给人们的唯一教训就是：人类永远不会从历史中领受教训。以ITAT为例，它很可能只是再一次证明了VC业那个流传已久的悖论：最耀眼的案子从来都不是成功的案子。

毒奶、新农业与模式的命门

一个好的商业模式是如何演变成为一个坏的商业模式的？“公司＋农户”模式为什么承载不起中国的现代农业？土地自由交易有

可能带来什么样的后果？

“免费”的终结

在中国，“免费”经济似乎拥有一个比美国更肥沃的商业土壤。内容的原创与知识产权的保护，从来没有真正帮助从业者赚过大钱。还有什么是比“免费”更好的遮羞布？遮羞布下上演着什么，你真的知道吗？“免费”还能否继续gelivable（给力）？

第四章　“资本”是个什么样的主义

好VC、坏VC

现在是创业板高潮未退、中国概念一卖就灵的时候，根本看不出谁是好VC，谁是坏VC。但我相信，不出三年，中国的风险投资业将会出现一地鸡毛的局面。点石成金的，反过来也可以点金成铁。只是未来，好VC上天堂，坏VC会下地狱吗？没有哪个投资人的脸上会写着“我是坏VC”。那么，对于下定决心要引入风险投资的创业者来说，学一点辨别知识就非常有必要。

VC不是无辜者

拿破仑一生赢过无数仗，但从他固执地选择在莫斯科过冬开始，好运气就离他而去。今天那些还被光环笼罩着的明星投资人，错误的种子或许已经种下。

谁比牛根生更需要毒丸？

当黄金时代顷刻间变成了青铜时代，创始人的大胆承诺被无情的现实戳破，投资人发现业绩增长怎么也达不到预期，那一份份对赌协议就从“紧箍咒”变成了“上吊索”。创始人与投资人之间的战争随时可能出现。

假如朱新礼在硅谷

如果早期的硅谷创业者都还在坚守自己的公司，政府和舆论永远同情保护弱者，阻止一切以大吃小的行为，那么最可能出现的情形就是一群小公司仍在无序地厮杀，大家都在互相抄袭模仿，没有创新的动力。产业做不大，投资者得不到回报，也不敢再介入其中。这样的情况，在今天中国的很多产业中都可以看到。

六问创业板

创业板究竟是“小小板”还是“创新板”？主板的“计划经济”和过度“行政化”，创业板能否避免？

第五章　可疑的成功

可疑的成功
对于创业者而言，失败当然最可怕，等而次之的就是平庸。而“可疑的成功”是造就平庸公司的元凶。

山寨机王能持续成功吗？
当你追赶的对象，这个行业曾经的标杆，突然崩塌了，你该怎么调整自己的方向？

势在人为
如果你已经练得超过1万个小时，又不能把握运气，想要创业成功的你还能做什么呢？那就是，在对的时间做对的事情。

谭木匠、Google与价值观问题
看起来虚无缥缈的价值观对一个企业到底意味着什么？它源于创始人自身的道德和信仰，也是后来一切商业行为的出发点和奠基石。

成熟公司的五个标志
识别一家可投资的成熟公司，我想并不是一件太困难的事情。除了基本的财务数据，成熟公司的基本标志有五点。

第六章　商业风月

我们需要什么样的营销
中国人的营销观念是一种“加法思维”。所谓“加法思维”，就是1＋1＋1＋1＋……完全一进制，累加扩展，元素是单一的，组合也是单一的。但最终的结果呢？不是无穷大，而是0。

苍天已死，黄天当立
能够让广大人民操心的不再是偶像制造的成品，而是这个流水线生产的过程，以及自己动手大家胡搞带来的乐趣。

可怕的年轻化
今天的商业世界，跟今天的足球世界一样，更快、更乱、更晕眩、更物质化。

《大长今》的22条学习笔记
坚持信念比坚持任何其他事物都更重要。人生充满了各种各样的PK，恒信者才能挺到最后。

绝不妥协
必须让那些侥幸生存下来的企业知道，其身后逼人的寒气来自

何方。

关于QQ圈子的胡思乱想

总有一天，机器会比你自己更懂你。因为它知道你不知道的，它也知道别人和你是如何互相影响的，不需要你开口，那是潜意识引导的行为。没有一个机器老大哥的存在，只有一个Matrix（矩阵），我们都是从其中孕育而生。我们的智慧，取决于群体智慧的提升。远离圈子，我们会很安全，很孤独，很无聊，很笨蛋……

未来谁在创造内容

一小撮专业生产者根本无法满足用户海量的信息需求。只有一种可能，就是所有人为所有人服务。我们既是信息的消费者，也是信息的生产者。信息产业的整合是自下而上，而非自上而下。

2012创新商业十大预测

我斗胆希望，下面的部分预测能够被更多的人接受而且实现，还有一部分预测，能够促使大家去改变它。

第七章　他们凭什么是最牛创业家

柳传志：长盛不衰的秘密

“我这些年一直都在做这样的事，制订一个比较远大的目标，分阶段，每个阶段又分许多子目标，然后一步一步脚踏实地把这些目标实现。”

“天下第七”的印象

老头的智慧是很朴素的：财散人聚，财聚人散。你们只看到我吃馒头，不知道我挨饿。

王传福：我没有技术恐惧症

“像微软、Google，它们是真正赚钱的公司，它们就是靠人。中国现在要有一个企业家出来，敢和微软、Google斗。它们的设备就是一台电脑，配一个人。电脑，中国公司买得起，大家就是斗人。”

“天使”没有翅膀

“如果你不够‘善良’，还是做不好投资的。‘善良’意味着你对被投人充分信任，同时还要发现工作中的美。”

陈一舟庞升东王兴

在一个新兴产业里，三个性格和行事风格截然不同的人，他们

如何来卡位市场、管理成长、拓展模式、使用资本，真是各有各的精彩，这样的赛跑，非常值得一看。

李东生与马化腾
前辈提携后进，创业者能遇到“天使”，能得到管理方面的指点和帮助，总会大大提高成功率。成功人物深知“花无百日红”，可以预先播种，给自己另留条路。

后记　我不是一个好的旁观者
附录　申音、孙陶然、牛文文聊创业

自序

创业是一胜九败的事

不管怎样卑微，都要活下去

从创业的第一天起，我就知道创业不是一件风光的事。创业是被神化了的一个词，创业更多的时候是在折腾。折腾是什么意思？你在一个黑箱子里找出路，你什么都看不见，但如果你不动，就只能被闷死。你要在各个方向探索，先找到墙壁，看看有没有窟窿可以利用。如果碰到别人了，那家伙可能也是一个苦逼，你们可能成为合作伙伴，但也有可能他跟你干着同样的事，还会在背后捅你一刀。

商业的世界比我们想象的要残酷。我在媒体工作时，自认为是比较了解商业社会的，但真正进来后，发现我其实不够了解。所有人跟媒体讲述时，内容都是经过公关部包装的，你理解的商业跟桌子底下的商业是不一样的。

媒体写出来的不是最悲惨的故事，就是最光荣的典范，其实创业者大部分时间是在常态中，就是熬着。2010年夏天的时候，我大部分时间就是在熬着。你怎么判断这个人是不是在熬着呢？你看这个人的脸是白的，面部表情呆滞，那就是了。这说明他还没有找到自己适合的方向，不知道自己适合做什么，没找到适合的员工，没找到适合的搭档——任何一个没找到和不知道，你都会拧巴、纠结、痛苦，然后睡不好觉。

大部分时间里，没有人能够帮你解开这个结。兄弟可以陪你喝酒，那又能怎样？他们明天就上班去了，但你还得独自面对这些问题。下个月的工资怎么发？融资不到位怎么办？你忽悠了客户，客户不满意怎么办？产品推荐不出去怎么办？你被竞争对手打击了怎么办？

创业其实是一个自虐的过程。如果你想享受生活，那就不要创业了。我也见到一些创业者过得很潇洒，但他们一定都是经历过自虐的。不确定性太多了，你永远不知道什么时候会发生什么事。对于所有创业者而言，不管怎样卑微，你首先要活下去。哪有胜利可言，挺住就是一切。

并不是说我成功了，只能说我比你跑得早，先抢到了果子。其实大家都处于饥饿状态，你只知道有人已经吃到果子而你还没有吃到，而且这棵树上结得低的果子都已经被这帮人占了，你只能很苦逼地爬到最高处才能吃到果子，下面还有一群人在盯着你。明明你是一个人，但你得像一只猴子那样去爬，还要提防随时有另一只猴子捅你一刀。

成功就是碰上“黑天鹅”

我采访过很多创业者，点评过他们的模式——这个做得不对，那个做得不对。甚至会问他们创业的原点——当初为什么做这件事。其实，创业者今天做的事，跟三年前想做的那件事基本不一样。而且大部分人

并不知道转变是怎么发生的，他们只是在路上，不断地调整。有人说，从创业到成功平均需要3.75次转身。

成功人士给我们讲的故事，都是经过美化的。他们事后推导自己为什么能成功，认为每一步都是自己设想好的，都是天意。他们在回忆时总是美化自己，就像今天我说自己的故事时，也在找一个逻辑来自圆其说。

不是说你融资了就成功了，不是说有大佬青睐你就成功了，也不是说下载量达到100万你就成功了。这是一个漫长的、没有结局的比赛，你必须熬下去。除非有一天你突然想明白了，把公司卖掉了，那就真正game　over（结束）了。要不然，明天总是可能出来一个新的公司，它可能把你干掉。为什么很多创业者最后都会不自觉地相信某些宗教，就是因为你不能把握的东西太多，你唯一能把握的只有你自己。其实每一步的成功都是“黑天鹅”，都是随机事件，很多成功是误打误撞的结果。我相信成功需要一万个小时，但也是需要“黑天鹅”的，你只有不断地苦熬、不断地等待、不断地把握机会，才有可能等到“黑天鹅”降临到你的头上。我也在等“黑天鹅”。

王兴是一个多么聪明的人，第一次失败了，第二次做校内网时撑不下去，最终被陈一舟收购了。现在我们看到校内网有大成，但如果是王兴做肯定成不了，因为他确实没钱。他又做了海内网、饭否网，终于在做美团网时成功了，也就是“黑天鹅”降临了。每一次被打击完以后，创业者还能站在这个废墟上，那就牛了。

道德感跟成功的确没有太大的关系

如果做人没有底线，即便成功了，这个人也极其可怕。没有底线不行，但如果拿着道德去做生意，你会碰得头破血流。道德与底线的界限在哪里？比如说你有一个员工，你明知道他表现得不够努力，你却开着很高的薪水，他身体还不好。从道德的角度来讲，你不应该开除他。如果我是一个职业经理人，我会选择让公司养着。但如果我是老板，我会毫不留情地开掉他，因为我不能养闲人。如果我养了闲人，我的团队怎么办？其他人会有情绪。你甚至会在过年以前把他开掉，因为你不愿意多发一个月的年终奖。这是很没有道德的。但是，你早开除他一个月，你的公司就能多撑一个月。

底线，首先是不去伤害别人，不去陷害别人，不去搞阴谋。中国的商业社会是一个江湖。每个人在外面，可能说你坏，也可能说你好。他在说你好的时候，也可能是在毁你，你却不知道。这里有很多坑，你不小心被人家装坑里了，只能怪自己没经验，下次你就学聪明点儿。

商业社会坏到极处就会变好

我不喜欢丛林逻辑，我喜欢天空的逻辑——老鹰可以飞，麻雀也可以飞。但我也不惧怕丛林，我不害别人，但别人若是来害我，我也能抵挡。这是所有创业者都需要学会的。

有竞争也有合作，那才是商业社会，而不是你捅我一刀，我捅你一

刀，看谁能挺到最后。我相信商业社会会变好，但这是需要过程的。

我们身处一个商业丛林，都用最原始的方式去竞争。当我们打到没法再打下去时，世界就开始和平了，商业世界也是这样。我们的现实社会还会坏下去，但坏到一定程度总会好起来的，因为不可能再坏了。到了那个时候，人们就会坐下来制订规则。

创业是一胜九败的事，自从创办了国内第一家专注于利用社交网络和自媒体进行营销的机构之后，我深刻体会到创业的不易。另外，希望大家能够多多关注我和薛蛮子老师一起做的“@蛮子文摘”，支持原创分享！

我的第一本书《商业的常识——为何普世商业价值在中国行不通》，在2011年7月推出之后，受到不少朋友的欢迎，我很感动。在推出新版本之际，再次感谢亨通堂的策划和编辑以及磨铁图书的发行，希望读者们会喜欢现在的这个修订版。

申　音

2012年4月

“纸媒的黄金期还有十年”，这是从做记者到做主编的申音对被他抛弃的行业的判断。“难道还做十年主编吗？十年以后我要做什么？”申音在2010年新浪微博开发者大会上找到了答案——以微博为主要形态的自媒体与社会化媒体。

“创业是一胜九败的事”，申音把孩子将来上小学的钱准备好了，就拿几十万出来创业。申音说，出来创业“不是因为钱的问题，而是心中还是有一股冲动，想做点事情”。在他看来，解决钱的问题有很多种办法，可以进大公司做高管，当然，“做媒体是解决不了钱的问题的方式”。

当了十多年商业记者后，这位前《创业家》执行主编终于变成一个创业者。“传统媒体已经没办法覆盖我对商业和新媒体的理解。”踏进这名利场之后，申音却发现，中国商业界比他想象的要险恶。

——《新周刊》

推荐序一

商业的真问题
李开复

申音同学的文章值得一读。

此前，我就是他博客的忠实读者，跟多数媒体人的博客不一样，他对商业问题的兴趣远远大于故事本身，他也一直致力于把中国商业的演进放在更大的时空背景下来考察。他能够在近距离地观察那些成功创业家的同时保持一种理性审视的态度。

而我真正认识他，是在2009年我创办创新工场的时候，当时我的第一批工友里有好几位是他的朋友，像王肇辉、张亮、黄继新等。作为最早一批约访、了解创新工场的记者，他后来又多次来公司做客，并且直言不讳地提出自己的见解。尽管有时我并不完全认同他的观点，但我很欣赏他这种坦诚沟通的态度，以及他对创造新事物的热情和兴趣。

作为曾在苹果、微软、谷歌这样的创新企业工作、深受硅谷氛围影响的人，我很容易注意到中美两个国家商业环境和商业文化的巨大不同。这也造就了两个国家创业者和投资人的差异，甚至会影响到商业模式、团队合作等方方面面。

申音也敏锐地注意到这一点，因此相关的内容也就成为他博客持续的主题。事实上，他不但观察、发现、批判，还提出有建设性的意见。在有了微博这个新工具之后，他的更多思考通过微博得到了展现和传播。

但显然，他不满足于仅仅做一个好的媒体人。或者说，在社会化媒体时代，好的媒体人完全可以脱离媒体机构而独立存在。

他告诉我，他决定去创业！方向是社会化媒体的营销传播，突破口就是微博。因为我也是“微博控”，我也相信：微博改变一切。在为他高兴的同时，我提供了一些个人的建议。我觉得优秀的媒体人转行作投资或创业是一个不错的选择，因为他们对行业有宏观思维的能力，有强大的人脉，也很擅长发现细节。但他们最需要的是脚踏实地，知行合一，吃得苦、耐得烦，别让自己总悬在半空中。

申音在本书中多处提及：媒体人看过许多成功故事，却很少注意到比成功经验更重要的失败教训。媒体人喜欢概念、喜欢愿景，对数字和逻辑不敏感，但数字管理和路径方式却是创业者必须深研的……这些我觉得都是申音在转身后对创业的重新理解。

总之，我相信，这本书对所有创业者和所有服务于创业的朋友都是有帮助的。

推荐序二

你看风景，风景里的人也在看你

牛文文

中国有很多媒体人，但是大部分媒体人的新闻理想大于商业理想，申音是其中的异类。他是我多年的新闻伙伴，也是我后来的创业伙伴。六年前，我从《环球企业家》把他请到《中国企业家》做主编助理，就是看到他身上的这种创新气质，这种气质正是我当年的团队所缺乏的。后来当我们开始创办《创业家》时，他对西方商业的癖好变成了对创新商业的癖好，即对本土创新的癖好。

很多人都说中国的商业是没有创新、没有创造的，都是模仿、克隆，但是如果你睁大眼睛去观察，在一片混乱当中去辨析创业的火种和基因，寻找到蓝海的基因还是有可能的。申音这些年来一直在坚持做一件事，在缺乏创新的中国商业土壤上，瞪大眼睛寻找独特的基因和人。我本人跟我的同事们见证了他的这种癖好，他始终能从创新的角度观察这个商业世界，具有这种气质的商业财经媒体人其实少之又少。

通常，人们都喜欢用看热闹的目光看待问题。我的一位老前辈曾经教过我一句话——新闻就是提前说、大声说、错了也要说。对待创新这件事，只要你有意识，错了也要看，同时要大范围地看。申音一直在杂志社做编辑，所以他写的东西其实并不多，更多的是带领记者们做事，在很大程度上，他是一个默默无闻地观察和分析中国创新的媒体人。

早期，他对创新的观察主要来自跨国公司，用西方商业成型的理论来观察中国。参与《创业家》创办的这三年，他完全走出了之前的路径，迈上了大地商业的路子——立足中国大地，立足一亿中流，立足草根商业。阅读本书，你可以看到他对创新商业的观察已经完成了从西方模式到本土总结的提升和跨越，就如同马克思主义刚刚进入中国的时候被称作“二十八个布尔什维克”，直到井冈山时期，它的中国信仰者才真正找到“农村包围城市”的中国道路。对创新商业的观察同样也有这样的过程。

现在，我们经常说反向创新，这个说法来自杰夫·伊梅尔特先生，意思是发展中国家实际上也有创新。这是典型的西方本位主义，不过作为中国的媒体，应该更自信地寻找来自中国自身的创新。

我创办的《创业家》杂志是一本立足于寻找本土创新者、本土创新模式的杂志。至今，我们一直秉承这样的理念来办刊。申音作为执行主编，在这个过程中，我相信他对创新商业思考之深入，在国内新闻界无人能出其右。他从摩托罗拉和诺基亚这样的世界500强公司出发，转而在本土草根企业身上寻找创业基因。我记得在天宇朗通、摩尔庄园这些公司还很小的时候，申音就对它们充满了兴趣。《创业家》在这三年间发现了很多有价值的小公司和创业者，在很大程度上都得益于申音和他带领的团队。即便对创新、创业的观察，他也有一个转型和升华的过

程。

申音对创新商业的痴迷到了走火入魔的程度。新浪微博刚刚出现的时候，他就非常兴奋，除了自己加入其中，还动员《创业家》的兄弟姐妹们开微博。当《创业家》的官方微博粉丝冲过3万时，他还为此进行了“裸奔”。在他的鼓励和带领下，《创业家》第一次团购，开了财经媒体的先河。他本人对微博很着迷，坚持每天在微博上撰写“今日一问”，得到了很多业内人士的呼应。如果把这些内容集结在一起，你会发现这几乎就是过去两年中国创新商业的缩写。能问出这些问题本身就说明他对创新的行业、模式有着深度的思考。

痴迷过度的他也终于压抑不住冲动，加入了创业的大军。我们“损失”了一位好的主编，但是中国的创新商业多了一个新兵。希望在创新商业方面能听到申音勇敢而坚定的声音，希望能够看到他以另外的方式作出的行动。

这本书出版的时候，申音已经由一个观察者变成了一名创业者。相信此时的他能更深刻地体会到一句话：你看风景，风景里的人也在看你。当你作为媒体人和评论家去分析别人创新的时候，你说得头头是道，但是当你作为一个创新者和创业者去实践的时候，你会发现那些评论家说得完全不着调。所以我相信假如申音再出这本书的2.0版本的话，一定会有很多自己参与创业、创新的切身体会，也会更加血肉丰满。我期待申音作为主角，用口述实录的方式记录创业的图书早日问世，而我个人也非常乐意再次帮他写序。

第一章
山寨之国的丛林现实

导读

环境影响一个人的一生，环境也影响一个企业的一生。创业者必须认清并理解我们立足的环境，想成功光有理想和热情是远远不够的。
在过去的100年中，为什么是以美国为首的少数四五个国家，而不是剩下的100多个国家，集中产生了几乎所有对社会进步至关重要的创新，几乎定义了这个星球所有成功的商业模式？
每个社会都可以孕育出潜在的商业天才。而真正的商业天才，在任何环境下都有可能成功。但有意思的是，为什么美国没有史玉柱，中国没有乔布斯？
在这样的一片土壤里，我们能做什么、该做什么、怎么做？这样的问题值得我们思考。

那些被乔布斯所激励的创业者们，最终会不会变成史玉柱的信徒呢？这是一个问题。

美国没有史玉柱，中国没有乔布斯

时光倒流22年。

那是1989年，柏林墙倒塌的时候。整个世界都在关心着冷战的终结、民主的胜利、意识形态的巨变。

但有两个家伙根本不关心政治。

一个是34岁的史蒂夫·乔布斯（Steve　Jobs），这位“硅谷金童”的人生正处于低谷。在被自己参与缔造的苹果电脑公司赶出门后，他为了复仇创办的NeXT和低价买下的Pixar都处于入不敷出、岌岌可危的境地。这位昔日全美最富有的人之一（远远超过那时的比尔·盖茨），私人财产只剩下2500万美元。

另一个是27岁的史玉柱，刚刚硕士毕业的他瘦得简直可以被风吹倒。跟那个年代大多数的热血学子们相比，史玉柱没有狂热的政治理想，他一心想的是如何找梯子登上商业舞台。

二十多年的跌宕过后，乔布斯和史玉柱已分别成为各自国家商界的标志性人物，而当年关心政治的人们如今只关心经济了。

不过，还没有人去认真地比较一下乔布斯和史玉柱，更没有人去思考：为什么美国没有史玉柱，中国没有乔布斯？

这其实是一件很有意思的事情。

变脸Face Off

在我看来，乔布斯和史玉柱的人生经历就像是同一个剧本大纲拍出来的两部电影，只不过更换了导演和时空场景。

两人都是本国知识青年里的佼佼者，脑子好使还天不怕地不怕，早早投身高科技领域创业，并在30岁左右时就达到了事业的第一次高峰。

1983年，年仅28岁的乔布斯登上了《时代》周刊的封面，他被看成“个人电脑的真正发明者”。1992年，在一个国内十大城市万名青年的问卷调查中，史玉柱是“最受崇拜的青年人物”的第二名，第一名是比尔·盖茨。

两人都蔑视陈规、特立独行，带着点邪性的“范儿”，一个永远黑色套头衫配牛仔裤，而另一个则是光头红白运动衣。

两人都有着与生俱来的商业敏感，是真正的跨界高手。乔布斯在PC、音乐、电影、手机等多个领域都证明了自己的能力，而史玉柱则在软件、房地产、保健品、金融投资、网游等战场纵横驰骋。

两人都是执著的完美主义者，能把一个产品做得惊天地、泣鬼神。卖了10年的脑白金仍是中国最畅销的保健品，而iPod则占据了数字音乐播放器市场的70%。此外，两人还都是洞悉人性的营销天才，只不过一个靠发掘人性的美好赚钱，而另一个利用人性的弱点来抢金。

或许是因为成功来得太过迅速，他们先后导演了自毁式的高速坠落，翻然醒悟之后，又表现出惊人的自我纠错能力，并重新勾画出一条不断向上的弧线。

曾经有那么一段时间，史玉柱看起来就要成为中国的“乔布斯”了。

从1989年起，他每年都要推出一款自主开发的产品，从M-6401桌面排版软件、M-6402文字处理软件到巨人汉卡，再到巨人中文手写电脑、巨人财务软件等。巨人飞快地成长为一个年产值10亿元、利润数千万元人民币的高科技集团公司，其年度销售商大会更成为全国规模最大的电脑盛会。

几乎与此同时，乔布斯只剩下几千万美元的现金和两个面临着裁员重组的问题公司，他完全可能成为美国版的"史玉柱"，比如在加州搞房地产，去拉斯维加斯开赌场，到中东倒腾石油，或者变成一个精明的股权投资人。但他什么都没有干，只是继续掏自己和别人的腰包来支撑那两个长期赔钱的公司，固执地等着它们出现转机。

某种程度上，乔布斯是幸运的。在美国，他的理想主义总能找到合适的欣赏者，所以他可以咬牙不向现实妥协。像罗斯·佩罗这样的前辈创业家愿意签出支票并与其分担风险，迪士尼这样的大公司也同意投资给小公司Pixar，让其制作动画长片并参与分成。

而史玉柱之所以蜕变成今天的史玉柱，是因为他发现，做软件公司为他意外地赢得了名声，而在中国，名声就意味着许多新的机会。

在邓小平南方讲话之后，史玉柱恰逢其时地被媒体和政府发现。很快，他被评为"中国十大改革风云人物"、"广东省十大优秀科技企业家"等，获得了珠海市第二届科技进步特殊贡献奖，一位领导人视察后题词说"中国就应该做巨人"。

为了支持这个"高科技楷模"，当地政府以不到当时市价1/4的价格给了史玉柱一块市中心地皮盖楼（地价350元／平方米，2007年珠海的平均地价已经是3500元／平方米）。而在若干位更高层领导的直接鼓励下，他把计划一改再改，楼从原来的自用变成了商用，从最早的19层变成72层（全中国第一高楼），预算从2亿元变成了12亿元。

单纯软件业务的回报根本不足以支撑这样高的资金投入，于是史玉柱中断了技术创新，开始卖楼花、运作保健品、搞服装，杀入更加暴利的行业。最后由于工程拖期、宏观环境恶化，导致整个公司的资金链断裂，巨人大厦从此沦为中国最著名的"烂尾楼"，直到今天。

有意思的是，1998年，背负着2亿元巨债的史玉柱想要东山再起。他又算了一笔账，搞软件虽然利润很高，但市场相对有限，如果要还清2亿元，估计要10年；保健品不仅市场大而且刚起步，做脑白金最多5年（实际上只用了3年）就能还清债务。

事实证明，他的选择又是对的。

超我Superego

一个人的性格会成为他今后命运方向的指针吗？

乔布斯，一个私生子，在中产阶级养父母的宠爱下长大，拥有自卑与自大的双重人格。他的理想主义是与强烈的领地意识以及咄咄逼人的攻击性混合在一起的。

乔布斯早年的密友，曾经一起吸毒、一起去印度朝圣的丹尼尔·科特克说："史蒂夫心中总是装着他的苹果电脑。从更深层次上分析，他的成功是由于其内心总有一种深切的不安全感，正是这种不安全感使他必须

出去闯荡以证明自己存在的价值。另外，由于他从小就知道自己是被收养的孩子，他的行为并不被大多数人理解……”

就像《星球大战》中安纳金天行者，这种内心深处的“原力”与加州的硅片、晶体管结合起来，苹果公司诞生了。正如伊甸园里蛇诱惑亚当和夏娃吃下的那个苹果，甜美而带有一点“邪恶”。

事实上，在苹果电脑早期的发展中，沃兹的技术、马库拉的资本运作、斯科特的管理和乔布斯的远见几乎一样重要，但作为公司董事局主席，乔布斯的个人魅力让他轻易成为了公众关注的中心，并几乎独享了上市成功后的光环。

随着创业伙伴们因为各种原因一个个隐退，他越来越认为自己才是“点石成金”的超级人物，可以将个人凌驾于公司之上。硅谷最著名的投资人之一、当时苹果的董事会成员阿瑟·洛克回忆说：“那时，乔布斯刚愎自用，满脑子主意，肆意而为，毫不考虑公司的前途。”

按照弗洛伊德的理论分析，乔布斯的自我（ego）逐渐被本我（id）所控制，他被原力的黑暗面所吸引，并一步步走向公司的对立面，终于被董事会放逐。

而那个来自安徽小镇怀远、独自闯荡大城市的青年同样拥有着强大的内心，激励他的是一种英雄主义情结。

事实上，史玉柱出生的环境里根本连个晶体管都找不到，当乔布斯和沃兹开始组装第一台计算机的时候，他还只能对着《十万个为什么》自制土炸药，更不用说预见到“一人一台电脑”的产业未来。

对于以嬉皮士自居的乔布斯而言，电脑是恰好能帮助他释放旺盛的libido（欲望）的媒介罢了，但对于史玉柱来说，电脑则是帮助他改变命运的唯一工具，否则他只能像刘震云的小说《单位》里的大学生小林一样，过着按部就班的生活。

1984年，在乔布斯策划的那则著名广告里，苹果的女模特挥锤砸烂了“Big Brother”（老大哥）。在PC世界里，谁都知道“老大哥”就是IBM。

1990年，身高1.8米、体重不到120斤的史玉柱给自己的新公司起了一个非常响亮的名字——“巨人”。他宣布，巨人要成为中国的IBM、东方的巨人。

这很容易让人联想起两千多年前的刘邦，他在见到秦皇车驾时感叹“大丈夫当如是也”，而另一个叛逆者项羽说的是“彼可取而代之”。

这种自我赋予并被外界不断强化的使命感贯穿了史玉柱创业的前半程。熟读《毛选》，青年楷模，大跃进式的增长目标，军事化的企业管理，为自己、为城市树立一座固化的丰碑……

终于有一天，这些使命变成了他再也承受不起的包袱，庞大的“巨人”分崩离析。三年后，在经历了对人性和环境的彻底反思，战胜了一次次自杀的念头和被追杀的恐惧之后，一个完全理性的、成熟的、内心更强大的史玉柱回来了。

他彻底放弃了珠海时期的企业文化——“做中国的IBM”。“这是非常害人的空想，制订了一个很虚的目标。它在鼓励什么？鼓励大家搞“大跃进”、搞浮夸，让大家心里面很浮躁，对现实没有什么帮助，现在我就不搞那么宏伟的目标了，我觉得实用最关键。”

新的文化很直白，“说到做到、只认功劳、严己宽人、敢担责任、艰苦奋斗”。这是在黄山太平湖时柳传志教给他的。

史玉柱不再把自己当成一个“知识分子”，他坦言“胆子越来越小”，“只做好商人必须做的事情”。在一个只有“锦上添花”没有“雪中送炭”的现实环境里，他找到了正确的生存策略。让企业永远保持充沛的现金流，负债率低于30%；只做高利润率又不跟政府沾边的生意（这样的生意常常处于灰色地带）；既然银行不肯借钱，就干脆参股银行；及时把公司变现，玩资本财技（上海健特借壳、巨人上市融资近10亿美元）；跟有合法伤害权的媒体保持恰当的距离又给予充分的好处。唯一遗憾的是，他对创新不再有兴趣。

乔布斯在“荒野”中被放逐的时间更长。尽管他的坏脾气改变有限，但他学会了宽容和谦卑，知道怎么信任和授权给优秀的人，比如时任苹果COO（首席运营官）库克、Pixar总裁约翰·拉赛特，以及乔纳森·埃弗——这个设计白色马桶的英国人，后来在苹果公司担当设计副总裁。他学会了合作与开放，让微软入股，用英特尔的芯片，建立了iPhone开放平台。

人们的第一次成功往往根源于欲望和运气，而第二次乃至更多的成功则需要智慧和自控。

无论乔布斯还是史玉柱，最终都通过克制本我，实现了自我超越（superego），这才是他们真正的魅力所在。

不同在于，两个理想主义青年，一个变成了真正的商业梦想家，为了创造未来不惜调动一切资源；而另一个转变为纯粹而现实的商人，精确地计算着自己的付出与回报，不再做那些费力不讨好的事。

小王国与大盗

其实，道德感与一个人的成功并无太大关系。

在硅谷，与乔布斯的天才同样闻名的是他的傲慢自负、喜怒无常、抠门小气、巧取豪夺、冷漠无情。前《时代周刊》记者、日后红杉投资的大佬迈克·莫里茨，曾将在乔布斯威权统治下的苹果称为“小王国”（Little Kingdom），这是一个非常准确的描述。

专制带来效率，难得乔布斯的个人品位和商业直觉又皆属一流。不过，如果乔布斯生在一个传统意义上的“臣民社会”而非“公民社会”里，他的自大会惯坏他，人们会完全屈服于他的权威，听从他的指令，直到他最终把公司毁灭，就像牟其中、唐万新、孙宏斌这些人一样。

但他生在美国，民主社会和资本主义机制里有种天生的“对冲”力量。董事会、股东大会、机构投资者像一道道紧箍咒约束着他。这里默认的游戏规则是，只要你有能力做大公司的价值，就算你是个暴君也无妨；反之，等待你的就是自动下台或者政变逼宫。

在中国，大多数民营企业及其创始人的命运缠绕得太紧密了，权力的垄断和资本的垄断密不可分，我们没有发明出一套“防火墙”制度，能将创始人的个人行为、个人信用与企业分离开。

于是，考察企业家自身的道德品质，变成了一件无比严肃又异常困难的事情。

相比大多数国内同行，史玉柱堪称私德无缺。他信守承诺、有情有义、高度放权、慷慨分利，在公司破产之后，其核心团队成员仍不离不弃，甚至拿自己的钱来补贴公司。而他二次创业成功后，主动还债两亿元的壮举也堪称表率。

在后来的巨人集团内部，史玉柱甚至成功地创造了一个“民主管理”的小环境。他成立了七人执委会，任何决策都必须获得多数票才能通过。除了核心产品，日常人、财、物管理全部放手，文秘出身的总裁刘伟事实上已扮演了CEO（首席执行官）的角色。

在《庄子·外篇》中，盗跖（传说是坐怀不乱的贤人柳下惠的亲弟弟）与他的徒弟谈论“盗亦有道”。跖曰：“夫妄意室中之藏，圣也。入先，勇也。出后，义也。知可否，智也。分均，仁也。五者不备而能成大盗者，天下未之有也。”

五者皆备的史玉柱在现实的商业世界里扮演着一个“Big Brother”（老大哥）的角色，通过排山倒海的营销攻势淹没一切反对声音，居高临下地制定规则，利用消费者的无知、贪婪和权力欲，以及既懒惰而又想过瘾的心理，设计出各种圈钱的工具（详见《南方周末》的文章《系统》）。

史玉柱直言：“商业是什么？商业的本质就是在法律法规许可范围内获取最大利益。我是一个商人，做的事情就是在不危害社会的前提下为企业赚取更多利润。要一个商人又要赚钱又要宣扬道德，那不是商人，而是慈善家。”

而视道德为无物、几乎从未在慈善事业上捐出一毛钱的乔布斯，从iMac、iPod到iPhone，他所推动的一切都是在迎合“YOU”（你）这个消费者主权的时代。过去唯我独尊、四面树敌的苹果开始走向一种新的理念：用户要的不是技术，甚至不是电脑，而是利益的最大化和体验的最优化。

他不再把苹果视作一家电脑公司，归根结底，“我们骨子里就是一家消费品公司，你的生死存亡掌握在消费者的手中。他们才是我们关注的对象。我们觉得自己的工作就是对整个用户体验负责。如果表现不及格，那就是我们的错。错就一个字。”

这是不是“民主”精神在商业里的最好体现？

羊驼

1995年，史玉柱名列《福布斯》中国百富榜第8位，当时他是唯一一个搞高科技的企业家。

2009年，史玉柱仍然是《新财富》500富人榜中与新经济有关的排名最高的富豪，在他后面的是李彦宏、马化腾、施正荣等。

在《枪炮、病菌与钢铁——人类社会的命运》一书中，美国生物历史学家贾雷德·戴蒙德谈到一个有趣的问题：为什么14种被驯化的大型哺乳动物有13种来自欧亚大陆？为什么是欧亚大陆的牛、马、绵羊、山羊、猪，而不是南美洲的羊驼，成为最终广泛分布于全世界的牲畜？

他的答案是环境。最主要的原因是，欧亚大陆由于其广大的面积和生态的多样性，拥有最多的可驯化的候补动物。而这些驯化动物又促进

了欧亚大陆民族的繁荣，进而帮助后者征服全世界，而这些动物跟随着征服者遍及其他大陆。

在商业世界里，存在着相似的问题。在过去100年中，为什么是以美国为首的少数四五个国家，而不是剩下的100多个国家，集中产生了几乎所有对社会进步至关重要的创新，几乎定义了这个星球所有成功的商业模式？

史玉柱和乔布斯，两个同样具有商业天赋且性格背景相似的创业者，最终一个变成垃圾商品的成功贩卖者，而另一个成为这个星球上最具创造力的企业家。

当乔布斯在斯坦福的演讲“Stay hungry，Stay foolish”（求知若饥，虚心若愚）影响全世界青年的时候，史玉柱在《赢在中国》里的语录却只能供本土创业者琢磨。

每个社会都可以孕育出潜在的商业天才。而真正的商业天才，在任何环境下都有可能成功。

但在某些环境中成长出来的商业，就像南美安第斯高原的羊驼，看着很可爱、很善良，经济价值很高，但是却无法大规模繁衍和推广。

“美国梦”的真正含义是什么？是给一个理想主义者提供梦想成真的舞台。那么“中国梦”呢？是不是让一个理想主义者向现实妥协，最终自己成为这个环境的一部分？

“当巨人一步步成长壮大的时候，我最喜欢看的是有关成功者的书；当巨人跌倒之后，我看的全是失败者的书，希望能从中找到站起来的力量。”史玉柱说。

在2000年CCTV的一次《对话》节目中，史玉柱谈到：“所谓理想的状态，就是说今后市场经济发育到一定时候，法制环境建立，然后就是政企脱钩，我最希望的是一个什么样的环境呢？就是一个政府包括国家领导人、地方领导人，他做他的事，我们企业做我们企业的事。就等于你这个领导人拟定游戏规则，然后我们这些人就按游戏规则做事。最好是不要有什么太多的接触，我就是这个意思。在巨人大厦这个问题上，不管哪一级的领导人都没有任何的责任，责任全是我的。”

当一个人把所有的问题都归咎于内因的时候，是因为他意识到自己改变不了外在环境，能改变的只有自己。

其实近代以来，中国并不缺乏伟大的商人，比如胡雪岩、张謇、卢作孚，但他们死了，人们如今只记得一些轶事；而熊彼得定义的创业家过去了，他还能留下激动人心的产品和伟大的公司。

今天，中国可能是唯一一个创业热情甚至比美国更高的国家。各级政府鼓励“以创业带动就业”，启动创业板，政府成立风险投资基金。这些都是好事。但必须承认，我们仍然是一个缺少知识产权保护，国家垄断资源和与之相关的分配权，资本更愿意与权力而非知识结合，优秀的年轻人希望跻身公务员之列的社会。

那些被乔布斯所激励的创业者们，最终会不会变成史玉柱的信徒呢？

这是一个问题。

本文写于2009年5月。2011年，苹果公司已经超越微软成为全球市值最大的IT公司，而再次病休的乔布斯也被公认为是过去十年全球最伟大的CEO。史玉柱仍是中国最成功的商人，他和马云、虞峰等一起搞了个云峰基金，并在优米网上公开拍卖自己的聊天时间，3小时拍出了189万元的高价。

微博一问：

乔布斯的回归拯救了苹果，迈克·戴尔和杨致远的复出却让人失望，那么黄光裕能重振国美吗？还有雷军呢？到底什么样的创始人能带领公司走向复兴，什么样的又不能？

我希望自己能成为“海盗党”的一员。巨人与大卫，站在大卫这边；庙堂与江湖，站在江湖这边；新思想与旧道德，站在新的这边；天理与人欲，站在人欲这边；权威与叛逆，站在叛逆这边；固守与变革，站在变革这边……

我们都是“海盗党”

上上周末，我没有到电影院排队看电影，而是蜗居在家，抱着电脑看《海盗电台》（*The Boat That Rocked* ）。顺便坦白一下，这是下载观看的。因为我确定地知道，这种“非主流”的文艺片几乎是不可能公开放映的。

影片讲述了一个发生在1966年的英国的半真实的故事。那时，国有的BBC（英国广播公司）是播放正统古典音乐的重地，每周留给摇滚和流行乐的时间只有两个小时。但与此同时，有一个地下的“海盗电台”（Pirate Radio）却在秘密地全天候24小时播放摇滚和流行歌曲。2500万人（超过英国总人口的一半）都在听这个电台的音乐。这个摇滚的根据地建立在北海的一艘渔船上，一群“有头脑、无信仰”的年轻DJ（唱片音乐节目广播员）聚集于此，而他们的头头是一个名叫昆汀的精明商人，他利用听众的狂热支持拉到了许多广告赞助，并且绞尽脑汁来规避政府的管制。

当然，就在这帮DJ在海上过着他们所鼓吹的“音乐、性和大麻”的嬉皮生活之时，充满正义感和责任心的政府已经感到责无旁贷了。他们担心这种没有节制的“靡靡之音”会腐蚀英国的青少年，“就像肮脏的下水沟，夹带着不负责任的商业行为，还有不道德”。

负责管理国家电台的大臣道曼迪早就打算拿这帮法外之徒祭刀，他发誓要在一年之内关闭这个海盗电台。领命行事的下层官员于是摩拳擦掌，警告海盗电台的广告客户，甚至不惜化装“潜伏”上船去找漏洞。

但大英帝国毕竟是一个口口声声讲法制的国家，政府不能随意屏蔽其波段，也没有大无畏的城管弟兄帮忙“钓鱼”。既然现有的法律管束不了这帮混球，他们只好创造出一个新的海洋法案来让海盗电台违法（因为他们电台的干扰，“使这个国家中肩挑炸鱼薯片经济的伟大渔业家们，无论男女，生命受到了威胁”），并且成功地在议院获得了通过。

最终，按照官方的报道来理解，“扫黄打非”取得了重大胜利。渔船在逃避执法人员追捕的过程中引擎爆炸而沉没，海盗电台被取缔，DJ们跳海，后被自愿赶来的同情者所营救。

根据影片结尾所述，到1967年的夏天，海上电台的黄金时期已经结束。但是，自由的梦想并没有死亡。今天，英国有296个独立电台终日播放摇滚和流行音乐。摇滚文化也已经成为今日的主流之一。

有关这部电影的一切，我不是通过《参考消息》，而是通过像“豆瓣”这样的网站了解到的。我还注意到，豆瓣上有32408位朋友评价了这部电影，除了少数留学海外的同胞，估计他们中的绝大多数和我一样，是通过网站下载观赏的。

关于音乐，还有另外一个完全真实的故事。1999年，18岁的大学退学生Shawn Fanning仅用三个月时间创作出了一个改变网络生活的软件。通过结合档案搜索、交换、即时传输等一些已有的技术，人们能够很方便地把音乐从CD（光盘）转化成MP3（音乐播放器）格式，并联网进行音乐的交流和分享。很快，他开办了一家以Napster（他上学时的绰号“湿头发”）命名的互联网公司，提供平台供用户上传、检索和下载音

乐作品。

这家公司开创了互联网上免费的潮流，并很快吸引到数千万用户。人们不再购买昂贵的CD唱片，这让几大唱片公司非常愤怒。1999年，国际五大唱片公司起诉Napster，指其涉及侵权歌曲数百万首，要求每首盗版歌曲赔偿10万美元。2000年2月，法院判定Napster败诉。Napster提出上诉，二审依然判其败诉。几经讼战，2002年6月，Napster宣告破产。

尽管Napster的商业冒险失败了，但它的创意却激发了更多的后来者。像苹果这样信奉“海盗精神”的公司设计出了更先进的商业模式（出售iPod播放器，在iTunes上销售每首定价0.99美元的MP3歌曲）。今天，人们享受音乐的成本大大降低了，但音乐工业并没有因此死掉，衰亡的只是CD唱片而已。像Lady GaGa这样有才华的艺人也发掘出了更多的渠道赚钱（中国的特色发明是彩铃）。

转述这两个故事，其实只想重申以下三点常识：

第一，创新就像蓬勃的野草，不会循规蹈矩地生长在规划好的田地里，必然跟现有的环境秩序相冲突；

第二，创新会引发一系列新问题，监管者需要慎重考虑是用理性的方式处理，还是用粗暴的手段打压；

第三，只要是真正好的创新，不管道路如何曲折，假以时日一定会成为市场新的主流。

格子的世界

今年年初以来，在互联网领域创业的许多朋友开始感觉到一种不好的变化，就像《海盗电台》里DJ听到新法案颁布时的感慨：“我们正站在山的顶峰，再过去就只有下坡了。或许将来会有更好的日子，但我表示怀疑……”

从“绿坝”到无证视频网站的关闭，从“魔兽”的无法落地再到众多网站因为“技术故障长期维护中”，以及最近的WAP（无线应用协议）网站计费暂停，移动广告联盟被禁，未备案网站悉数被关……中国互联网业的生存环境比十年来的任何时候都要恶劣。

这实在是一件让人感到是“杯具”的事情。互联网产业或许是中国经济过去十年最大的惊喜，也是最干净、最生机勃勃的一个部分。仅仅依靠本土创业者的汗水和智慧、国际风险资本的投入和国际资本市场的哺育，就创造了一个全球第二大的市场，网络经济的规模逼近1000亿元。

与潜规则、厚黑学和传统智慧所主宰的其他产业不同，中国互联网产业里洋溢的是一种舶来的“海盗精神”：冒险进取、无拘无束、颠覆传统、破坏现有的游戏规则、抢夺既得利益者……正是这种海盗精神成就了美国的微软、苹果、Amazon、Google、Facebook、Twitter，也成就了中国的腾讯、阿里巴巴、百度、盛大、携程、新浪等。

因为工作关系，我结识了一些被关网站的创业者，在我看来，他们是一帮极其简单善良、充满了理想主义情怀的年轻人。他们主观上和客观上都没有腐蚀青少年的意识及行为。

但或许是因为已经有了超过3亿的网民、突破7亿的手机用户，或许

是技术的洪流冲垮了一道道行业壁垒，让我们的政府深感责任重大，“看得见的手”要取代“看不见的手”。十年前，只有一个信息产业部是真正管理互联网的，今天，工信部、文化部、广电总局、新闻出版署、公安部、商务部、中宣部、国新办等N个部门都有权力去干预。

中国互联网过去十年的成功，在某种意义上是“自由市场”的胜利。但我们正在做的事情，却是在把原本平坦的互联网世界人为地划分成一个个的“格子世界”，而且进入每一个格子，都需要一张通行证。

当然，我们相信政府官员们这样做是有充分理由的。“扫黄打非、保护知识产权、斩断色情产业链、保护未成年人”等任何一面旗帜的举起都是为了维护公众利益，而我们的官员们也习惯了“家长、保姆和导师”等多重角色的扮演。

但是，为了维护所谓的公众利益，我们是不是就一定要开动强大的行政机器，是不是因为有个别小孩违规喝了啤酒就把所有的酒吧关掉呢？

坦白地说，互联网需要的是管理而不是管制。创新的好坏应该交由市场来评判，市场评判不了的，交由法律来裁决。

在一个成熟的法治国家，政府或者其他公司首先看你的创新有没有侵权违法，如果有，可以上法院告你，申请强制执行，在宣判之前，你还有机会要求第三方的“听证”；即使输掉了，你还有上诉权。除非你像Napster一样官司彻底输了，你在商业上就死了。但在中国，你的网站突然死亡了，你可能连被谁拔掉网线都未必知道。

“如果（美国）宪法第一修正案保护像我这样的人，我相信它能保护所有人，因为我是最下贱的人渣。”这是美国传记电影《性书大亨》中色情杂志大亨拉里·弗林特的名言。

在我们这里，国家一再强调“法治天下”，并作出过具体的阐述：第一，宪法和法律的尊严高于一切；第二，在法律面前人人平等；第三，一切组织和机构都要在宪法和法律的范围内活动。

海盗的梦

性产业是人类历史上最古老的产业，即使有一天“.com”消亡了，我相信性产业也不会消亡。互联网和手机只是提供了一个更加廉价和方便的信息传播和沟通的渠道而已。

至于知识产权保护，它作为一项法律制度存在，归根结底是一种多方利益平衡机制。今天，所谓的知识产权保护已经变成了一种商业武器，被财大气粗的大公司用来对付狡猾的“海盗”。但即使在欧美，传统的知识产权体系也已经被互联网冲击得摇摇欲坠，因为获益的是大公司，而非真正的创造者和需求者。

正如诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格利茨所说：“知识只有通过共享才能有更多的公众价值，因此限制知识的传播必然会使整体社会运行效率低下。所以，有效的知识产权制度不应影响到知识的使用和传播。如果单独一方或者局部利益团体对知识使用拥有绝对的权力，这就人为地增加了垄断，垄断因素又扭曲了社会资源的分配，并最终抑制更多的创新。”

从Linux开始，以BT、山寨为高潮，“海盗”式的创新打破了原有的利益平衡，全世界的商业力量都在通过协商、争吵、角力甚至一轮轮诉讼来寻求新的平衡。旧的法律已经不适应时代发展，我们应该寻求一个更优的法律解决方案。

但这个方案绝对不是一个“办证”的方案。现实已经给我们揭示了这样一种可能：当越来越多的主管机关对互联网实施越来越严格的审批制度或许可证制度时，风险资本必然流向拥有资源和后台的一方，胡雪岩式的智慧也会压倒苹果的“长尾”或谷歌的“免费”，而最终被扼制的就是创新活力。

于是，当国外的大公司争先恐后地打造出大平台来吸引更多的创业者时，“正规军”们却在用暂停WAP收费、收编暴风影音这样的方式来挤压创业者的生存空间。

更危险的还在于，“每一个民企被限入的领域，都是民企和全体国民被迫向特殊利益集团输送利益的管道。”（吴敬琏语）只要权力配置资源的格局不改变，单纯的创业者要么出局，要么就得像黄光裕那样选择买通权力，为自己获得某种不对称的特权，同时向权力所有者输送利益。到那时候，中国的互联网业就会像房地产业一样开始堕落。

今天，互联网还只是刚刚度过它的幼儿期，未来的成长不可限量。但我们对待互联网的态度，其实可以折射出我们对待创新的态度。

如果我们真的想要成为一个“自主创新”的伟大国家，那么政府就应该真正理解“自主创新”的含义：每个人、每个机构都可以成为创新的主体，创新的思想可以自由交流，创新的成果可以无障碍传播。换句话说，创新的前提应该是思想的真正解放。

反之，如果我们真的把无国界的互联网变成局域网，如果必须官员们点头才能决定什么人有权搞创新和什么是好的创新，如果只有中科院、中国移动、中国联通、CCTV才有资格去实现创新，那么，这样的“自主创新”恐怕只是一个“传说”。

我希望自己能成为“海盗党”的一员。巨人与大卫，站在大卫这边；庙堂与江湖，站在江湖这边；新思想与旧道德，站在新的这边；天理与人欲，站在人欲这边；权威与叛逆，站在叛逆这边；固定与变革，站在变革这边……

有些时候，我必须承认，自己会对所处的这个社会感到失望，但因为身边总有不放弃希望的朋友，总能看到排除万难的创业者一再被打倒又一再爬起来，所以我不会因为失望而选择绝望。

就像在电影《海盗电台》里，最后沉船时，DJ“伯爵”对着话筒喊出的话：“时光匆匆流逝，政治家们会用尽手段让世界变得更美好，但世上的青年男女会继续做梦，把梦编织成歌曲……今晚值得悲伤的是，在未来会有很多很棒的歌，然而我们没有机会去播放了。但相信我，好歌会继续写下去，它们会在世界各地被传唱……”

本文写于2009年12月。斯时，正值整顿互联网“扫黄打非”行动如火如荼之时。一年后，译言、饭否都相继获批重开，但已不复往日繁荣，而电驴下载服务则被全面叫停。

微博一问：

查封BTChina、取缔电驴下载到底是为了谁好？作为一个VeryCD的频繁使用者和知识分享的受益人，我不太理解，它的下载服务伤害了谁？如果在知识产权成熟的欧美国家会怎么处理这样的事情？我想知道，百度文库和VeryCD是不是同样性质的产品？为什么前者可以存在而后者不行？

也许要很长时间之后，我们才能发现这些人工培养的“异种”企业是否潜藏着某些基因缺陷，一旦它们占据了主流地位，这些缺陷会不会引发新的生态灾难？到那时会不会已经晚了？

创新的园艺学

20世纪30年代，当第一批欧洲殖民者的农业专家来到西非的时候，他们被眼前的“落后”景象震惊了。土著农民居然还在采取混乱无序的多元耕作方式，甚至在一块地里同时种了四种作物（还不算亚品种）。

在这些聪明的欧洲人看来，“以如此幼稚的方式将各种不同的作物混种在一起的纯粹是傻瓜，它们会抑制彼此的生长……”仅仅从现代农业的视觉规律考虑，大多数专家无须做进一步的实际调查就会认为这些是技术落后的表现。殖民地的官员以及独立之后他们的继承者，几乎都以同样的热情推动用单一种植取代多元种植的运动。但结果却是广泛的失败。

慢慢地，人们认识到另一种规律的存在——如果其他方面是一致的，在热带环境下自然产生的物种总会比温带环境下的多很多，尽管每个物种的个体可能少一些。采用多元栽培，是热带农民模仿自然的耕作技术。多元栽培就像热带森林本身，可以保护瘠薄的土壤因日晒、风吹、雨淋出现水土流失。

多元耕作的策略帮助农民在两方面对雨水下注（热带农业更多受制于雨水而非气温），即一方面播种抗旱作物保持土壤，另一方面播种耐涝作物从雨水中获益。在热带地区形成统一的、可控制的农业环境比在温带困难得多，而且这里人口密度比较小，从严格的新古典经济学角度来看，为开垦梯田和建设水利工程组织大量劳力是不经济的。

类似的现象也发生在热带地区的其他地方。表面上的混乱掩盖了深藏的逻辑。如今，主流专家们也不得不承认，以间作、轮作为核心的多元耕作，实际上是对多变环境富有创造性的实践反应；而单一种植的科学农业恰恰相反，它是通过改变环境使之尽可能地适应集权和标准化的公式，从而最大化其目的——短期直接生产成果。

为此，后者有意地漠视甚至破坏了一些从长期来看更重要的东西，比如生态平衡、可持续性、水土保持、食品安全等。但悲剧的种子已经就此埋下，并造成了后来西非地区多年的饥荒、苏联集体农庄的崩溃……

请放心，笔者无意在这里讨论农业问题。我真正关心的是另一个与“生态多样性”密不可分的领域——商业。

最近学习“两会”讲话，明白了我们要继续坚持和完善一个以公有制为主体的、多种所有制经济共同发展的基本经济制度。

在我的理解中，所谓的社会主义市场经济，应该是以“市场经济”为底色，以“社会主义”为特色，努力营造一种和谐发展的商业生态：既有参天大树（央企），也有各色林木（外企、民企、混合所有制的上市公司），还有花草灌丛（成长型企业）和蕨类蘑菇（创业者）等。

这样的看法，在过去十年似乎已逐渐成为市场人士的共识。但前不久，我和一位十年来从事孵化器和早期投资的老总聊天，他却忧心忡忡地告诉我：眼下的趋势是“大树遮天，寸草难生”。

何谓“大树”，是蔚为壮观的国有企业。全球市值最大的电信运营商、商业银行、有色金属公司，市值排名前五位的石油公司、电力公

司、钢铁公司、航空公司，还有垄断性的烟草企业、电视台（非公众公司）、电影公司，等等。

自20世纪90年代国企改革之后，卸下包袱的它们表现出了强烈的进取心。仅仅国资委管理的128家中央企业涉及的主业，剔除重复的也接近300个，甚至包括房地产开发、物业管理、粮酒糖期货、物流连锁、文化娱乐、服装销售乃至兽药及饲料添加剂的生产与销售，似乎个个都关系到“国家安全”。

它们的赚钱能力更是毫不含糊。2009年国资委管理的中央企业营收总额超过12万亿元，利润总额超过7500亿元。但这些利润主要来源于上游产业和垄断经营，除了国家给予的显性或隐性的优惠，这些利润还以挤压下游产业利润和消费者福利为代价。换句话说，这．些“大树”将其阴影所笼罩的范围都变成了自己的“后花园”。

这位老总给我举了一个小小的例子。2007年，他去杭州一个国家级动漫基地考察项目。当时，里面已经有50多家公司落户，政府支持的力度也不可谓不大，光每年减免房租、税收和给企业的直接补贴就达2200多万元，而园区企业每年生产的动画时长超过9000分钟，相当于全国产量的1/10。

这是个不错的成绩。但问题在于，动画片卖给电视台，比如CCTV，每分钟只付1000块钱。也就是说，9000分钟只能换来900万元的主营收入。三年之后，他再去看，基地里只剩下三家公司。因为三年免租期已到，很多小企业无力支撑高额成本，搬的搬，倒的倒。

“为什么这些动漫企业没有产出？就是那些渠道都被垄断了，再好的东西也卖不起价。你怎么扶植？你说你只在他们制作那端扶植，到了出口那儿又给堵上了，那不是掐人家脖子吗？”该老总坦言。

还有比这些动漫企业更惨的。在一轮轮的整顿监管、牌照审核中，许多互联网的中小企业和创业者已经被折腾得不行了。自从2009年11月30日中国移动等运营商宣布暂停WAP计费已经过去4个月，还没有恢复的时间表。很多SP（移动互联网内容提供商）、WAP网站以及广告联盟大概可以关门大吉了。

因为控制了准入门槛和资源分配，产业生态就像“整齐、美观、统一”的人工花园，就像团体操表演。在这样的“花园”里，最好只有一类公司存在，那就是人工嫁接栽培出来的公司——异种。

异种

过往的历史证明，当丛林的主宰者无法再容忍符合自然选择规律的物种散漫生长之时，它们就开始不断尝试按照自己的意愿人工培育，甚至搞出嫁接不同基因的“异种”。

从当年的小网通到后来的中星微，再到今天的神州泰岳、无限讯奇、恒宝股份，一些雄心勃勃、八面玲珑的创业者，利用特权的支持，嫁接国内外资本，配合看似完美的商业计划，创造出新型企业。它们有着民间的身份，也有着天然的保护伞，能很轻松地搞定牌照。但这种“实验室”里培养出来的企业，能够打败自然环境中土生土长的公司吗？我表示怀疑。

不过很有可能，它们在一段时间内会比那些原始物种更讨人喜爱。因为其基因生来就是为这个环境设定的，它们的模式从一开始就是谋求商业利益的最大化，它们也有一流的执行团队，更重要的是它们听话守规矩，又值得信托。

“像这样有特殊背景的企业你们敢不敢投？”这个问题我问过很多中国主流风投机构的老总。他们的回答各有技巧：“我们不太敢投，但很多别的基金敢投呀……”“不排除吧，得看具体这个背景到底能不能帮这个企业……”“寄希望于中国足够大，好项目足够多吧……”

事实上，就连中国风险投资业也已经被一些转基因的“异种”渗透了，它们的别名叫“权力PE”（有权力的投资机构）。

今天，这些拥有转基因的“异种”还只是少数“隐身人”拥有的特殊专利，这也意味着它们没有自我繁衍的能力。可一旦它们成为被重点培养、广泛撒播的物种成批出现，那些原始的物种就不得不面临着两难的选择：要么主动选择与特殊利益集团嫁接，要么就得自己忍受更恶劣的生存环境，甚至“被死亡”。

也许要很长时间之后，我们才能发现这些人工培养的“异种”是否潜藏着某些基因缺陷，一旦它们占据了主流地位，这些缺陷会不会引发新的生态灾难？到那时会不会已经晚了？

总理工作报告提出国家要大力培育战略新型产业，推动新能源汽车、“三网融合”、物联网……

但我很害怕它又变成一个自上而下的计划工程，变成一个只有“国家队”和“异种”选手的竞赛，和20年前的863计划一样。

在这些新兴产业领域，与其相信那些白天做报告、晚上写日记的官僚和发论文争项目、剥削学生的专家，我更看好千万创业者在不同方向上用不同方式所做的“布朗运动”。因为，实践总是走在认识的前头。

我更想知道，我们用不用花16亿元去扶植一个无人问津的国字号企业？

如果说，像山西煤矿那样的传统产业可以被强行推成“人工梯田”，那么，所有的新兴产业就是真正的“热带丛林”，我们是否应该对“自然”保持一份敬畏之心？

记得十年前，中国提出大力发展移动通信产业，但只有“国家队”才有资格领取牌照。十年后，中国最牛的设备企业是华为而不是大唐，最好的手机制造商也不是普天、东信，而是深圳的山寨机企业以及做山寨发家的天宇朗通、宇龙酷派、魅族等。有趣的是，它们都集中在广东，而广东也是国内手机普及率最高、数据应用最活跃的市场，是中国移动收入最高的市场。没有这些野花野草，我真不知道中国移动怎么能成为全球用户最多的运营商。

记得很小的时候，每个人都要学唱一首儿歌：“我们的祖国是花园，花园里花朵真鲜艳……”那个年代里到处都是“花园”，但其实是没有什么花可看的。今天，我们应该意识到最珍贵的其实不是“花园”而是“自然”，最鲜艳的“花朵”也只绽放在“自然”中。

本文写于2010年2月，是为《创业家》杂志的特别报道《异种：12580》配的评论。文

章并不能改变什么。类似这样依附于某个垄断巨头的“异种”企业，在今天的创业板上比比皆是。

微博一问：

创业板的神州泰岳冲到200元了，除了散户还有机构进场。现在很多PE机构都在寻找类似神州泰岳这种能绑定一个央企大客户的民营公司。信神州泰岳，就是信中国移动。问题是，中国移动的四川副总刚遁形，你还敢信吗？

美国中产阶级的形成是从福特汽车一天给工人发一美元工资开始的，而不是从互联网时代才开始。制造业是所有产业的根本，制造业如果完蛋了，那些失业的年轻人会把更多的金钱投入网吧吗？

制造业主的一声叹息

“这两年政府、学者天天喊过热过热，可我们这些做制造业的，感觉是越来越凉，像开了空调，进了冷库一样。”W君狠狠地抽了一口烟，看着对面的我苦笑。

W是一个典型的北方男人，四十出头，身板结实，精明强干，有威严感，曾经做过大型国企的高管，十年前下海创业。

这场谈话不是发生在“谣言”中有20%的中小企业倒闭的浙江，也不是“传闻”里港商、台商大逃亡的广东，而是在山东，中国的另一个制造业大省。

时间是2008年8月初，2008名子弟兵还在大兴县苦练击缶，股市的“绿色奥运”行情还未发动。

他的公司说小不小，一年十几亿元的销售收入，成长速度很快，拿到过PE投资。也不是以出口加工为主，主要服务于内需市场。青岛啤酒、蒙牛、康师傅等都是它的大客户。

有钱男子汉，没钱汉子难。

总的来说，W君已算幸运。他的公司在上一年年底于香港上市，赶上了“牛尾巴”，拿回了七个亿。

无奈他想做的事太大。公司正在投建的新生产线，年产50万吨，光设备投资就12亿元。如果考虑到厂房、通胀、治污配套等因素，建成恐怕得十五六亿元才能打住。这其中很大一部分要靠银行贷款支持。

“如果光靠我们自个儿一年一个多亿的利润滚动发展，恐怕得等十年。”W说。他等不了，他的公司再踮踮脚就能进入行业前二十强了。

这个行业又是典型的资金密集、技术密集型企业。规模越大，边际效益越高，当然生存概率也越高。“30万吨是生死线，50万吨才能保平安，上了100万吨就健康了。”“你滚（动发展）吧，人家早就跑到前面了，你就被淘汰。现在的装备要求太高，一次性投资很大。另外受宏观调控影响也很大。”

W的公司在当地是明星企业，跟地方银行的关系也不错。但毕竟不是国有企业，没有优先权。现在，央行把存款准备金率已经提高到了史无前例的17.5%。据说整个山东省今年下半年的信贷总规模才区区50个亿，还包括流动资金。而去年同期，虽然也是宏观调控，却是300个亿。

短期内在资本市场再融资已经很难，也不划算，半年之内，公司的股价已经从最高点掉了一半多。我安慰他，这不算丢人。毕竟“一路发发”的阿里巴巴（1688）都跌了75%。

压力考验着W的头脑与身体。在我们来的前一天，他从早上7点多一直开会到晚上10点，一个接一个的会。“我整整一上午都没去厕所……现在其他很多厂准备上马的项目，不是下马就是缓建了。为什么缓？没钱。光靠自己的钱搞这么大，门儿都没有。”

没钱是万万不能的，没电也一样。山东是产煤大省，资源丰富。W自打小记事起，就从未被限过电。但今年夏天，整个山东闹起了“电荒”，一个礼拜工厂“停三开四”。

W的一条生产线马上要投产了。但前几天，他听副省长开会说，新投产的项目一律不准从网上拿电，不允许投产，要确保奥运会安定，确保农村、城市居民用电。好吧，农村是什么概念呢？一般是10天停6天电。至于城里面，济南商场里的自动扶梯都已经停了。居民6天只有4天用电，有时候还是下半夜有电。

“电荒”的原因很简单，因为“电煤价格倒挂”，电厂全面亏损。煤价已经比去年同期翻了一番多，电价却被死死摁住。报纸消息说，整个山东省的发电机组开机率不到40%，大多停机了。电厂有煤也不愿意发电，一发就亏，而且亏得一塌糊涂。当地的主要电厂，“要是正常开机又没补助，一个月亏几个亿进去跟玩似的”。

政府当下的思路就是国家调控，控制物价上涨。所以，油价涨了，发改委管油。煤价涨了，发改委管煤。学费涨了，发改委管学费。听说方便面和馒头涨价了，发改委还管面。

不过，奥运会期间，山东人民还是能够看到菲尔普斯和姚明的。因为副省长下了强制令，电厂必须开起来，就算亏本也得开。不过这时候，各家电厂已经不是市场经济的独立个体，而是和谐社会的“一盘棋”了。

目前，W的公司还能基本正常开工，全靠着它自己控股一个热电联供的厂。比起网上买电7毛一度，自己的电厂要价不到6毛（当然，电厂因此会损失大半利润），但搞煤成了W的另一块心病。一年前按每大卡算是7分5，现在是1毛6、估计很快会涨到2毛。一大卡2毛，是什么概念？也就是说发电量为6000大卡的1吨煤价格是1200元。

他早前跟山西的几个大煤矿公司签过协议，打了预付款，存了部分煤。但现在运煤出山西，得要“出省票”，一吨煤就得买64块钱的出省票。“要做工作，去送礼，否则煤还是运不过来。”我后来上网一查，倒腾出省票果然已成为山西一个新的产业。

相比一年前，什么都在涨价。国内原材料已从过去的六七百块一吨涨到两千块一吨。他的产品还需要进口原材料，这个价格基本没涨，因为美国自身经济萧条，需求下滑。但运费却翻了足足一番多，从美国西海岸过来一个集装箱，去年是570美元，现在1100美元。国家还有强制性的燃油税，一个集装箱再加100美元。

去年，W的公司刚在海外市场打开了突破口，但照现在的情形，恐怕又得缩回来了。因为人民币还在升值，来料加工的政策取消了，出口退税的政策也取消了，再加上能源涨价、运费提高，成本优势早没了。

一叶知秋。讲政治的W天天翻报纸、看新闻联播，他预感“整个经济实际上有问题”。“人大财经委员会打报告建议，其中一句话就是‘防止国民经济出现大幅度的下滑’，什么叫‘防止大幅度的下滑’，就是实际上已经下滑了。”

“你看国家领导人还是高度重视啊。但到现在还拿不准，到底该用什么办法，怎么解决这个事情，很麻烦的。”

虽然W对自己产品的价格转移能力还有些信心，毕竟是做进口替代的，毛利率比较高，但不知道什么时候，萧条就会从经济链条的那头传导过来。

广东大量出口加工型企业的倒闭已经使他丧失了一批小客户。物价

的飞涨迟早也会抑制消费，打击他的那些大客户，进而伤害到他。

奥运也成了W君想不到的“黑天鹅”。北京、天津是他最大的市场。前几天，他的一位常驻北京的销售副总跑回来告诉他：“完了，北京城现在进不去了，进去了也出不来。”单双号限行后，货运不进去，“逼得我在天津租了一个仓库，货先运到这个仓库里面，换成当地牌照的车，还要零点以后出发，第二天凌晨3点到，你说怎么办啊？”

W现在颇欣赏郎咸平，尤其认同其对中国“二元经济”的判断。这位经济学家在中小企业主中很受追捧。

“一方面政府推动了房地产各方面基础建设过热。城市建设、形象工程特别热。为什么热衷于搞这个东西呢？因为资源都在它手里控制着，像房地产商一个项目就能赚几个亿。另一方面，实实在在地搞制造业真没有人愿意了。你看海尔都去做房地产了，制造业利润比刀片还要薄了。”

抢救制造业，W认为政府有两招可用：一是改变“一刀切”的信贷政策，改变一调控就拿民营企业开刀的歧视做法；二是大幅减税，给企业松绑。因为中国是全球企业税负最重的国家，也包括个人税负。

我看《第一财经日报》，早在2008年4月，发改委已经注意到电力企业全面亏损的现象，正在研究对策，并上报国务院。发改委能源局还紧急召集了电监会、部分煤炭和电力企业及相关行业协会，就协调当前煤电矛盾问题进行讨论，希望能拿出一个利益各方都能接受的良策。但显然没有良策。

最后，W半开玩笑地跟我说：“现在很乱，按套路来一般都吃大亏，所以最后就是谁赢了谁算，老实玩套路的都不行了。”我无言以对。

近几天，看网易、腾讯的财报都是连连报喜。我想，是不是中国的制造业注定要被淘汰了，大家都玩网游、搞山寨机、做房地产、挖矿、开保险公司和典当行算了。

可我又想，美国中产阶级的形成是从福特汽车一天给工人发一美元工资开始的，而不是从互联网时代才开始的。制造业是所有产业的根本，制造业完蛋了，那些失业的年轻人会把更多的金钱投入网吧吗？

FT中文网的一个消息说，中国最快在2009年将超越美国，成为全球头号制造大国。哦，原来美国一直都还是制造强国。上帝知道，我不知道，中国制造能不能在2009年赶上美国制造。

本文写于2008年8月。中国制造的危机苗头从那时开始出现。此后，政府出台了4万亿元人民币的经济刺激计划和十大产业振兴规划，但大部分资金都投向了国资密集的产业。中国经济的不平衡进一步加剧。

微博一问：

随着以富士康、比亚迪为代表的大批代工制造企业越来越多地内迁至湖南、江西、重庆甚至河北，过去十多年蔚为壮观的民工潮会不会渐渐退去？东南沿海靠什么样的新兴产业才能弥补制造业“空洞”？内地城市的劳动力收入上升会带来什么样的消费产业新机会？全国高速公路、高铁、机场网会给物流业带来什么刺激？

理解中国商业种种吊诡的关键是什么？就是认识这种原力的黑暗面。

中国商业的深层原力

几年前，我和一个国际著名投行的中国并购主管M聊天，谈到几个敏感话题，这老兄对媒体很开放，说话不太避讳。

问："你做了那么多按国际惯例来的并购，怎么看健力宝的收购，为什么那么多外资看好健力宝，却被张海拿走了？"

答："他们也和我们接触过。我们没敢接这个项目。中国很多资产的出售没有安全地进入国际轨道。虽然国家有规定，进产权交易所、拍卖，但真正是谁做拍卖，真的是举牌拍卖还是怎样，也没有与国际接轨的拍卖程序。现在有几个交易是完全与国际接轨的？没有这个过程，就会出现很多中国特色的现象。"

再问："怎么看深圳航空的收购？"

对方老实地回答："我们看不懂，我们也没有介入，具体的原因就是我们不知道这个程序是怎么设计的，不知道有没有赢的机会。我们不懂为什么拍卖一个国有航空公司跟在嘉德拍卖一幅国画一样，谁出价高就给谁。但这个中标价是以什么标准出的？对出价方真的做过尽职调查吗？这绝不仅仅是价格就能决定最终谁赢的呀。"（以上对话有录音为证，绝非杜撰）

我相信这老兄知道的绝对比他说出来的多。广控为什么会把深航卖给一个在东北做系统集成的亿阳信通和它的合作方汇润投资（一个刚刚注册几个月，连身份证和地址都是假的空壳公司），难道仅仅是因为前者比国航、南航什么的出价多出1000万元吗？

我知道我们的媒体朋友曾经孜孜不倦地"扒粪"，但我相信最终的结果，会被各家演绎成一个前戏极尽挑逗、铺陈但永远缺少关键一击，最后莫名其妙就早早收场的连续剧，那些不解恨的看官如何能"浇胸中块垒"？

常识是伟大的，但在实践中，更伟大的是藐视常识。

多年之后，深航的"杯具"终于碎了。整个过程十足就是一出黑色幽默的荒诞剧，而且它是真实的。一个"保外就医"的服刑人员李泽源，勾结新华人寿的老总关国亮，用空手套白狼的方式完成收购，目的却是利用曾经连续11年赢利的深航作为融资平台，偿还收购款，搞房地产，跟地方大员勾兑，卷走数十个亿。而深航在其蹂躏之下已经触及"资不抵债"的红线。按《新世纪周刊》的报道标题，这是"最坏的私有化"。但问题在于四年之前，几乎所有明眼的人都已经看出这事不靠谱，但为什么就硬是无法阻止呢？

当然，李泽源也好，关国亮也罢，我相信他们仍然只是台前跑场的龙套演员。到处伸手寻租的权力，每一笔肮脏钱背后的保护伞，每一笔非正常交易背后的"胡雪岩"式逻辑都存在着。在《星球大战》里把安纳金天行者拖下水的原力，正在把整个中国商业最有生气的部分拖下水。

我认识的一个民企富豪，在福布斯榜上名列前茅的主儿，当初为了进入房地产业，曾经极力巴结领导，可惜不被待见，以致多年来在这个产生最多富豪的行业里毫无建树。因为没有保护伞，甚至曾被人搞进公安局。后来，他在一个乏人问津的行业里吭哧吭哧搞出了大名堂，终于

又大张旗鼓地进入房地产业，并在这一轮房地产热中大赚特赚，现在他终于可以按自己的意志消灭一切不利于己的舆论了。我相信，他一定跟魔鬼达成了交易。顺便说一句，人家现在是美国公民了。

理解中国商业种种吊诡的关键是什么？就是认识这种原力的黑暗面。为什么要多元化？银行是提款机，连锁是印钞机，房地产是苹果机，互联网是鼓风机……用什么去管理已经不重要，重要的是怎么样去占有，然后转手高价卖给洋人。想MBO？看看仰融李经纬的下场，看看华晨、健力宝的下场！

除了最坏的私有化和最横的国有化之外，有没有第三条道路可以选择呢？如果没有，你该怎么办？我所认识的那位投行高管，如今摇身一变，变成X　X产业基金的管理合伙人了，这个基金有央企背景，现在干着的都是Pre-IPO和并购的买卖。

是什么造就了这种原力？是什么让中国的市场经济演变得像今天这样野蛮？

这个世界常常让人沮丧。中国商业媒体的工作就像故宫的导游，除了让你在空旷的广场上照照相，就是带你到无数个“游人止步”的门牌前，告诉你真正的好东西是你我永远看不到的。

媒体的选择只有两个：要么你作为导游把无知的观光客领到黑心商店然后转手拿提成，要么你从此隐藏在Blog/Twitter里靠拉背包客自助游为生。

在CCTV-8上，曾播放过一部姚晨主演的青春轻喜剧《与空姐有关的日子》。姚晨扮演的是深航空姐，深航还是协助拍摄方。只是不知道有多少看戏的观众了解深航背后那场真正的大戏……

本文初稿写于2005年6月，修改后发表于2010年4月。五年过去了，深航的大戏已经落幕，但文章提到的基本观点并没有改变，中国商业的黑暗原力并没有减少。

微博一问：

短期内，国内PE产业会不会出现一轮优胜劣汰甚至整合？我的观点是五年内都不会。由于市场机制扭曲，权力介入，傻钱太多，再烂的机构也能融到钱，贵得离谱的项目也可能通过IPO套现，关系背景远比商业逻辑重要。所以，劣币和良币会在很长时间内共存。水会一直浑下去吗？有什么解决的办法？

第二章
从零起步

导读

创业者是天生的吗？什么样的人适合创业？创业者要作哪些准备，经受哪些考验才可能成功？

20世纪最伟大的传记作家茨威格在《人类群星闪耀时》中写道：“一个真正的具有世界意义的时刻——一个人类群星闪耀的时刻出现以前，必然会有漫长的岁月无谓地流逝而去，在这种关键的时刻，那些平时按慢慢悠悠节奏发生和并列发生的事，都在这样一个决定一切的时刻表现了出来……”

一个真正的创业者就得忍受漫长的孤独、折磨、打击，为迎接这样的时刻作准备，而一旦转机出现，他必须一跃而起。

据说，这个世上只有25%的人适合创业，而其中仅有5%的人适合当真正的创始人。大众在迷茫中渴望指引，他们自己给自己指路。

船长

他，36岁，葡萄牙人，一个身材矮小的没落贵族，历经十年磨砺的军官、水手，在征战印度时瘸了一条腿。因为性格孤僻内向，甚至无法给自己谋到一个体面的差事。祖国的君主没有耐心听取其远航计划，他只能跑到西班牙去兜售梦想。这个人叫麦哲伦。

他，23岁，哈佛大学的大二学生。一个腼腆羞涩但内心却极不安分的中产阶级家庭子弟。他天资聪颖，是好胜的高中击剑队长，也是一流的电脑黑客。他做了好几个颇受欢迎的网站，帮助性饥渴的大学生，却因为破坏校规而受到留校察看的处分。这个人叫马克·扎克伯格。

这两个人是我最近正在读的两本传记《麦哲伦传》和《Facebook效应》的主角。前一位用自己的生命实践了人类历史上第一次环球航行，而后一个则正在创造有文明以来聚合最多人的全球社区。

他俩都有幸生在一个沸腾的年代。作为古典意义上最了不起的船长，抑或现代意义上的创业家（马克常常把自己看成一个海盗船长），率领一群未知的人，闯入一片未知的海洋，完成一个未知的事业。

让我感兴趣的是，不管是在15世纪后期到16世纪的大航海时代，还是在20世纪90年代到21世纪的互联网浪潮中，都涌现了大批的冒险者。他们无一例外地有激情、想象力、煽动力，长袖善舞，很多个野心勃勃的商业项目在进行。命运女神为什么偏偏青睐这些人？

在这样的小概率事件中，除了运气之外，一定还有某种历史必然因素作祟。要知道，他们不是资源最丰富的，也不是实力最强的，更不是背景最牛的，但他们绝对是生存欲望最强烈的、意志最坚强的和策略运用最得当的。

一支船队在等待某一个人的指挥号令，一群各怀本领的海员为了某一个人的召唤而集合，一群希望以一博十的投资者需要有一个人来执钱下注。

关键的问题在于，我们能不能找到这样一个人？他是不是真正的“船长”？

“船长”都是天生的

“你是怎么找到这12个项目的leader的？”

前不久，我和创新工场的李开复老师交流时问他这个问题。

开复承认，一开始的想法是以他为首的核心层先规划项目，然后招募优秀的工程师进行开发，他们兼着带。等项目成熟到可商业化的时候，再物色一个合适的经理人当CEO。

但4个月后，他们意识到此路不通。“最初只招到一批厉害的工程师。没办法我们只好自己带起来。这些工程师很厉害，但我们自己分身乏术，管不了，带又没精力。”找到一个既符合要求又认同文化的项目负责人其实很难。

然后，一些有趣的事情发生了。有几个小工程师团队，做着做着内部就有一个人冒出来，具有非常明显的领袖气质。他很快成为大家追随

的灵魂人物，不用挑选或指派。

一个年轻工程师，2008年才从复旦大学毕业去Google，李开复当时根本不认识他。后来到了创新工场，这个年轻人迅速展现出对产品、用户以及商业的良好感觉。“真是全才，自己去跟运营商谈判，跟200个开发者合作。仅仅用4个月时间就开发出够复杂的产品。”

他自己组织团队，发动复旦的学弟们替他工作，“出去吃个饭，就能弄一个人回来”。就连李开复远在美国的投资界朋友也知道这个年轻人了，飞过来直接找他。这个今年3月才开始的项目，10月就可以脱离创新工场单飞了。

是在李开复的大船上苦苦培养创业者，还是找到那些天才创业者帮他们造条船？换句话是当传统的孵化器，还是高效的超级天使（Super Angel）？

创新工场明智地转向了后者，转向了那些带着计划书主动跑上门来的外部创业者。

“我们已经充分地了解到，绝大多数的成功创业都是创业者自我驱动。他的点子、他的方向，他去寻找拍档，他有热情做好这个事。找这个人很困难，但找到了我们的日子就非常好过。他是我们可以信任和委托的人，要多少钱，需要我们做什么事你开出来。我们只做投资人和教练，完全让他做老板。”

在过去一年里，创新工场收到了10万份简历，发现了5个这样的创业者。猜一猜他们是从多少个毛遂自荐者里面找出了这5个？“我们是从超过500个人里找出来的，我们必须认可这个人，也认可他的项目。”2011年，创新工场计划找到至少10个。

据说，这个世上只有25%的人适合创业，而其中仅有5%的人适合当真正的创始人。大众在迷茫中渴望指引，他们自己给自己指路。

“对大多数人来说，到12岁时，你要么有企业家精神，要么没有。”全球最大的网上鞋城Zappos创始人谢家华如是说。他在24岁时以2.65亿美元把自己创办LinkExchange卖给了微软，又在36岁时以12亿美元把Zappos卖给了亚马逊。

一个有趣的现象，IT互联网业的天才创业者通常在20岁前后就已经创立了自己的公司。听起来，这样的年龄正适合没有经验的大学生创业。

错！谢家华很早时便自制徽章，通过邮购方式销售，中学阶段则不时接一些写代码的工作。在哈佛大学读书期间，谢家华不仅获得电脑大赛冠军，还和室友圣杰·马丹盘下一家快要关门的比萨店，顾客则是他的同学。

80后创业者的代表李想，在他2000年创业之前就已自学电脑7年，其实际应用水平在他的学校和当地电脑城都是最好的，还给各个报纸杂志投稿3年，稿费也是最高的。

至于扎克伯格，他19岁时已经连续创办了三个网站，写了一堆程序，不管是帮别人做的还是自己做的。他知道怎么创造出让大学生用户爱不释手的产品。事实上，他的每一个早期产品都像在为日后Facebook的诞生作准备。

重要的不是你在什么年龄创业，而是你在创业之前是否已经积累了

足够多的生存技能和生存意志。

“他在35岁之前懂得和体验了战士和水手在战场和海洋上应当掌握的一切。他四次绕过好望角——两次从东向西，两次从西向东，他曾无数次险些在东方丧命，他温暖的血肉之躯三次受过敌人冰冷武器的创伤。他对世界的见闻之多是无可比拟的；他对地球东方部分的了解超过当时的一切著名地理学家和制图家。十来年的经验使他成了各种军事技术的专家：他学会了使用剑和火枪、掌舵和运用罗盘……其他人只能好奇地在书本上读到的一切，他都亲身经历过。十年的时间，他学会了等待，也学会了当机立断。他十分了解各种各样的人，不同种族、不同肤色……”这是传记作家茨威格对麦哲伦的描述。

在整个大航海时代，那些伟大的船长都具备足够丰富的人生经历。有意思的是，他们几乎都是在40岁左右这个最佳年龄段，开始指挥自己的第一次远征。迪亚士、达伽马、哥伦布、麦哲伦这样的家伙，既是天生的，也是后天塑造的。

现在，人人都知道成功需要所谓的“一万个小时”。但创业跟一般意义上的成功还有不同。不仅是你在所擅长的事情上反复锤炼一万个小时，还要尽可能早和尽可能狠地在不同的领域与不同的人一起多尝试不同的东西，以找到命中属于你的那个方向。

单一经验和单一能力根本不够。这也是那些习惯在地中海、红海游弋，习惯定期进行补给的商船船长们，不管有多少年的经验，也不可能成为一个伟大的航海家的原因，因为航海对他们而言只是一个职业，并非使命。

不同行业的竞争要求不同能力的组合。我的一位VC朋友，在分析投资机会时，总是先思考创业者要在这个行业中胜出，必须具备哪些关键能力。比如B2C电子商务，他认为依次重要的是“懂货、懂技术、懂物流、懂营销”。接着，他会建立起一个能力模型，把相关企业的创始人们一一放入研究。他所下注的企业，其创始人的能力一定比同行更加健全，而且年龄更具优势。

按照柳传志的说法，一个真正的创始人应该能“从海图上看到自己企业的未来”，就算手中的这张海图是错误的，只要起航了，他也会想尽办法去实现目标。

如果没有托斯卡涅尼的地图问世，哥伦布不敢贸然远航，而这张地图将地球外形歪曲到荒谬的地步，使他错误地认为在最短期间内便能到达印度东海岸。

葡萄牙人认为哥伦布的理论是错误的，自信的哥伦布在法国、英国也四处碰壁。最后西班牙人因为没有足够的地理知识，接纳了哥伦布，伊莎贝拉女王同意支持疯子哥伦布。

即使最荒谬的理论，让一个天才碰上，如果时机凑巧，也可能从中产生出伟大的发现。但你敢对他下注吗？

米提斯

人类文明史上第一个鼎鼎大名的船长——《荷马史诗》里的英雄奥德修斯，在远征的归程中遭到神明戏弄，在海上整整漂泊了十年，最终

才找到回家的路。

古希腊人赞美奥德修斯，不光因为他勇敢，还因为他有取之不竭的“米提斯”（metis）。他的“米提斯”既用来设计特洛伊木马、欺骗女巫Circe和独眼巨人Cyclops，也把自己绑在桅杆上以免受女海妖Sirens的歌声迷惑，还能把自己的人团结起来，随机应变地从一个个困境中解脱出来，智取那些比自己强大的对手，不管是神还是人。

在英文里，“米提斯”是“狡猾的智能”、“实践技能”、“know-how”（窍门）的意思，本质上这是一种能够成功地适应不断变化的环境，迅速地领悟道理并找出解决方案的能力。

而在我看来，这种能力正是那些伟大的“船长”（现代意义上的创业家，entrepreneur）所拥有的一个最关键的特点。而那些看起来拥有更好身家背景、更好的形象、单一条件下的丰富经验以及在常规航线上游刃有余的人通常更容易赢得投资者的欢心，但结果却并不令人满意。这又是为什么呢？

所有的人类活动都需要一定程度的“米提斯”技能，但是一些活动更需要，比如航海，比如创业。要适应反复无常的现实环境，要影响伙伴、客户和对手的行为，从而达到自己的目的。航海家要适应风、海浪和暗礁，但不能直接影响它们；创业者与他们的对手总是处于持续的相互作用中。他们需要对突发事件迅速地作出反应，并且运用有限的资源创造最好的结果。

事实上，创业中那些最关键的技能，都是非标准化的、不易言传的。这跟开车和烹饪是一样的道理，光背好交规和菜谱没有用，要学会开车，只能通过反复练习，获得手眼协调以及“读懂”时机并作出正确决策的能力。也只有通过实践，你才能“感受”到平衡，并自动地进行平衡。好的教练只会在几个关键的节点上发挥作用，比如在什么时候踩刹车。

我们常常发现某些人商业感觉特别好，这种商业感觉就是“米提斯”。某些人总能比别人更快地获得并掌握所需技能的要点。这或许是天生的。但像奥德修斯这样最好的实践者，一定是日积月累，有了许多不同条件下的经验。如果你的生命依赖于你的船是否能从恶劣天气中幸存的话，你一定希望有个经验丰富的船长，而不是可以分析洋流规律却从未掌过舵的海洋学家。

对于创业者来说，为什么“米提斯”如此重要，是因为创业所面临的世界是一个非标准化的世界，是一条无人走过亦无从验证的航线，更无法遵循已有的规则。

因为参照有严重错误的海图，麦哲伦船队被迫在无人居住的圣胡利安湾扎营了整整一个冬天。在一望无际的太平洋上漂流了100天才看见陆地。他亲手平定了西班牙船长的叛乱，在发现船队损失殆半的情况下仍然坚持前行。

在扎克伯格做Facebook之前，Friendster、Myspace已经遍地开花，但马克坚定地扎根校园，一个一个地开放。他始终坚持把用户利益最大化放在营收增长之前，抵制了维亚康姆、雅虎、微软等一个个巨头抛来的绣球。只要第三方应用做得比自己好，就大胆开放自己的平台资源给第三方做。这个年轻人的很多做法与商学院教的那些东西背道而

驰。

为什么创业没办法在MBA课堂上学出来？因为课本上面所有的内容只是关于已有商业世界的规律化总结。为什么看完所有成功创业家的传记，你会发现自己仍然不懂创业？因为他们所写出的代表不了他们大脑所知的全部，而只是其中可以简化展示的一小部分。

在切身利益生死危险的情况下，了解如何与什么时候应用甚至打破这些经验规律才是“米提斯”的本质。

商学院的教授只能教标准化的知识，至于创业，他很可能还不如一个高中辍学的年轻人。在硅谷，连续创业家总是备受青睐。Ron Convey作天使投资12年，投资项目逾500个，他投连续创业家的成功率是66%。因为什么？新司机越开胆越大，老司机越开胆越小。

真正的“船长”，需要在脑海中长出一棵决策树——如果它在这里生长，我们就向这个方向走；而如果它在这里绝迹，我们就往另一条路去。换句话说，就是要把“米提斯”变成下意识的本能。

商业的竞争如此残酷。在你之前已经开始，在你之后不会结束，试图掌握所有已发生的事情和精确地了解未来将要发生的事根本不可能。所以，在这些变化的、不确定的、特殊的背景下，“米提斯”才最有价值。

真正的“船长”绝不会在毫无胜算的事情上搭上身家性命。同伴们把扎克伯格描述成一个非常理性的家伙。他常常疑虑，这是不是一时的狂热？这会不会一去不返？他喜欢Facebook这个创意，也愿意毫不动摇地坚持到最后。可是，他和那些最杰出的帝国建立者一样，信心十足也疑虑重重。

检验“米提斯”的试金石是实践中的成功。奥德修斯的计谋是不是击败了独眼巨人？苹果的App Store（应用商店）是不是促进了iPhone的销售？Facebook为什么每个月都在尝试新变化？“米提斯”的实践者知道如何以最快的速度和最低的成本测试推出的新产品和服务，如果证明有效并反复地达到预期的目标，他们也不会停下来思考它为什么和如何发挥作用，而是先想尽办法迅速放大优势。至于寻找因果链条，那是教授和媒体爱干的事。

周鸿祎讲“微创新”，换个角度就是“微试错”。没有一个伟大的创新从一开始就像是一个伟大的创新。它的价值必须经由那些创造性的运用而被人逐步意识到。至于什么是创造性的运用，做成功了才知道。“不要期望通过做什么了不得的事就能改变行业，事实上，先从一个尚未解决的用户问题出发，反复探寻用户的兴奋点，快速地调整改进，集小胜到大胜。”

所有的风险投资、研究机构，总是希望找到一把标准化的尺子，或者用“分类标签”的方式来理解新事物，他们如此看重主题、看重模式、看重趋势，只是为了估价、比较和传播更方便。因为他们面对的是太多相互竞争的案子。

但真正的创业者，必须找到一条独一无二的道路。不可模仿，才是安身立命的根本。

船长的“契约”

我所见的中国历史，没有所谓的海洋文化，也没有真正的“船长”。

只有两个名人跟远航有关，都是带了政治任务去的。一个是秦朝的徐福，目的是为始皇帝求不老仙丹，最后人间蒸发，传说是带着3000个童男童女跑到了扶桑。另一个是太监郑和，据说他也发现了非洲、澳洲、美洲，但“带去的都是友谊，没有占领一寸土地”，送了土著一大堆礼，牵了几头狮子、长颈鹿回来。

在西方的重大发现史上，鼓舞人们去冒险的通常是精神道德因素，而促成这些发现的则往往是物质方面的欲望。在这之上，关键是对契约的尊重和私有财产合法权利的保护。

跟今天的创业者需要风险投资支持一样，哥伦布、麦哲伦拥有航海技术与冒险精神，但缺少财力与实力，于是情况变成由国王、富商提供财力、组建航队、负责物资后援，而前者则用自己的航海技术与冒险精神入股，并按合约保证发现新的大陆与航线。

在远航之前，哥伦布与王室博弈了6年，才最终与伊莎贝拉女王签订了历史上有名的《圣塔菲协议》。

这份协议规定：（1）女王陛下任命哥伦布为他行将发现或获得的一切海岛和陆地的统帅并且可以世袭。（2）任命哥伦布为他行将在所过海洋上发现或获得的陆地和海岛的副王和总督。（3）在这些地区将来的一切黄金、白银、珍珠、宝石、香料及其他商品他都可以征收和保留1/10，并且一概免税。（4）任何涉及这些商品或产品的案件都由他或他的代理人以统帅身份进行裁定。（5）他被赋予选择权，即对驶往这些新属地的船只负担其总费用的1/8，或收取其利润的1/8。此外，哥伦布还得到了海军上将军衔和“唐”的贵族称号。

哥伦布完成了他的四次远航，他到死都认为自己到达的是印度东海岸。伊莎贝拉女王兑现了向哥伦布的承诺，给予了应给的所有物质和精神奖励，她完成了历史上最成功的风险投资。据统计，从1502年到1660年，西班牙从美洲得到18600吨白银和200吨黄金。伊莎贝拉女王的风险投资得到了一个新大陆——美洲大陆。直到现在，西班牙语还是美洲大陆的主要官方语言。

麦哲伦也与西班牙国王签署了一份类似的协议。他虽然不幸死于归程，但那些幸存的船员仍然是受益者。

此后的世界史证明，哪个国家能设计出更好的财产保护和创新激励制度，哪个国家就会涌现出更多敢冒险的“船长”。某些事情，在出发之前就已决定成败。

本文写于2010年10月。两个月后，Facebook的创始人扎克伯格来华私人访问，我恰好在北京什刹海的一家餐馆里遇到了他和他的华裔女友。斯时，我已投身创业，而扎克伯格成为《时代》周刊封面人物，他的创业故事被好莱坞拍成电影《社交网络》，在全球热映，但不包括中国。

微博一问：

听了解内情的高人讲，分众和聚众传媒成立时间前后只差两个月，可谓贴身竞争。江南春承认最后胜出的主要原因是“三个一点”：

相比对手，融资时间早一点，企业估值定价低一点，融资规模小一点。结果，分众成功IPO，收购聚众。你知道这三点背后的深意是什么吗？

中国没有一个所谓的“全民的互联网”，中国的互联网是人为割裂的。它既存在于精英的ThinkPad笔记本上，也存在于草根的MTK（联发科技股份有限公司）山寨机中。

W和L

我有两个朋友。

W猫在北京中关村。他从小就是个脑袋很大、眼睛发亮的天才少年，数理化成绩很好，逻辑思维超强，英文和中文一样流利。在首都某著名大学毕业后，W直接去美国名校拿了硕士，接着回国创业。我一直觉得，他是硅谷Geek的中国版。诸如iPad之类的新玩意，我总能第一时间从他那儿找到。他也是国内最先把玩Facebook、Twitter、Groupon、Foursqure的人。啥叫互联网的未来，W做的网站就代表互联网的未来。

L的大部分时间泡在广东。他是从华南某所不太知名的大学毕业的，小眼睛质朴男，多年以前还是个文学青年。这哥们儿是做手机网游的，我见他使过好几款手机，但最贵的一个也不过1000多块钱。比起什么Web2.0、移动互联网的概念，他更关心珠三角的几千万农民工和城市边缘的大学生“蚁族”。怎么关心？在东莞的夜宵摊上跟他们拼啤酒，在富士康厂区外网吧里刷夜，跟靠做他们生意开上宝马的便利店老板扯淡……

W比L拥有更多的掌声和名声。但遗憾的是，他接连做了好几个连投资人都觉得很酷的网站，却始终没有挣到大钱。原因不外乎如下：要么是起个大早，却被一大堆抄近道的同行围追堵截；要么因为资金接济不上，只能让一个更有资源实力的大公司直接吃掉；还有的被主管部门直接暂停。

L的生意是实实在在每天都能数着钱的，他并不想告诉无关人等他挣到钱了，说了也没人信。几十万个月薪不到2000元的打工仔拿着300块钱买的山寨机玩L公司做的游戏，每月给他贡献过百元的ARPU值，换句话说，他们收入的十分之一都心甘情愿地送给L了。我有时也想不通，W针对的客户明明是北京、上海这些大城市中最有消费能力的精英，为什么他们舍得花钱买最贵的手机，换最新的笔记本电脑，下最好的馆子，在网上却什么都要免费呢？

圈里公认，只要是W做的事情必定引来围观。同行也好，媒体人、营销人也罢，口口相传，网站流量和用户量几乎是一条直线往上蹿。但奇怪的是，过了没多久就停止上升势头。我也问过L，他的这些草根用户没几个有自己的电脑，更谈不上3G，究竟是怎么发掘的？L笑笑说，网吧都不是最有效的渠道。厂区周边有很多便利店，工人一下班就聚到那儿。老板提供一台电脑，里面装了各种手机用的游戏、MP3、电影，再备一本类似早年K歌房里的“点歌簿”。不用上网，拿根USB数据线，想要什么下什么。还有更方便的，用手推车直接送到宿舍门口。

有次跟L吃饭，他问我：如果一款游戏要打入45万富士康工人的市场，该请哪位代言人合适？我先猜周杰伦，摇头，他的目标受众是城市；又猜“春哥”，也不对，她只杀伤学生和少妇；怒了，决定猜当红的凤姐，还是被鄙视！正确答案是凤凰传奇，有百度歌手榜单为证。备选是慕容晓晓，就是唱《爱情买卖》的那位。完全超出我知识范围，还好我没猜韩寒。

过去W单纯地以为凭技术就能改变社会，现在他知道“你可以不过问

政治，但政治会来过问你”。不过，要让一个海归精英学会怎么跑门子疏通关系，他确实有点害臊。L曾经愤青过，但如今很务实，好的商人都是知道怎么看《新闻联播》的。他挺关心运营商的人事变动和扫黄整顿的，还搞过几次工友联谊会，虽然目的是为了推广他的游戏。前段时期富士康工人“12连跳”，他很严肃地跟我说，这事他那种商人有责任。我吓一跳。L讲，那些一想不开就跳楼的年轻人正是他的衣食父母。一部手机通常就是这些工人唯一的娱乐设备，与厂外世界交流的唯一媒介。他说他们有责任让工人们更快乐。

我所认识的投资人都对W评价很高，但却更爽快给L投钱。因为他们的心里明镜似的：在中国，做精英的只能赚吆喝，做草根的才能赚着钱。腾讯、百度不就是最好的例子嘛！

上海那位梳分头、打摩丝的笑星说过：我是喝咖啡的，北方那两位是吃大蒜的。咖啡是舶来品，感觉很洋气，吃大蒜却有益身心。今年炒大蒜的都挣了很多钱，没听说谁倒腾咖啡挣了钱。中国的互联网好像也是一样。

我曾经突发奇想，如果把W和L对调位置，情况会不一样吗？他们会更理解各自商业的长短吗？后来想想觉得这事不太可能。

W所追求的互联网，其实是一个“美式的互联网”。在美国，信息革命是从20世纪60年代开始的，从1950年后到1990年后都是“数字化的一代”。他们之间并没有太大的“数字鸿沟”，他们的生意和生活、工作和娱乐都与互联网分不开。这也是为什么80后的扎克伯格能够与50后的乔布斯、60后的贝索斯、70后的佩奇同台竞技的原因。

同时，美国的社会结构是一颗“橄榄”，没有那么大的贫富差距、地区差异、城乡之别，所以，美国的互联网可以说是“全民的互联网”。

但当下中国的社会结构，原本我们以为它会是一座“金字塔”，但越来越变成一颗“图钉”。W和L一个站在削尖的头上，一个站在遥远的钉帽上。中国没有一个所谓“全民的互联网”，中国的互联网是人为割裂的。它既存在于精英的ThinkPad笔记本上，也存在于草根的MTK山寨机中。

事实上，中国的“数字化一代”只存在于北京、上海、广州等一些大城市，20～40岁之间的几千万中产阶级。剩下的几亿中国互联网用户归根结底都只是QQ用户。互联网改变不了这个现状，改变它也许需要更宏大的社会变革和经济变革。

我相信，L看穿了所谓“中国的互联网”的本质。那些精英们的欲望从来不缺乏满足的渠道，太多的企业追逐并宠坏了其实有限的一群客户。相反，有一大批“数字化贫民”却没有办法利用互联网改变自己的命运，没有条件通过网络让自己的生活质量飞升，只能沉醉于廉价的虚拟娱乐中。L的商业很符合本土国情，很有利于社会和谐，但他能走出国门吗？

我一直相信，终有一天，W能做点“代表先进互联网”的事情，让美国人也能跟在咱们屁股后面学。可现实的磨难会不会打消他的意志呢？

按照哲学家柏拉图的“洞穴”理论，每个人从出生开始就待在自己挖的洞穴里，我们所见的世界只不过是被阳光抛到洞穴墙壁上的影像，而我们这些洞穴居民却把它当做真实的世界，因为我们没有见到过其他的东西。而真实的世界却是在洞穴之外，在有太阳的地方。

不管看这篇文章的各位精英们是否承认，我们和某些人——一群数量比我们大得多的人（中国的农民工、刚毕业的大学生等，总数大概3亿人），完全生活在两个不同的世界。如果能关注那一群人，还会有很多机会。但很有可能，我们永远都走不出自己的洞穴。

这篇文章写于2010年7月。之前半年多，W（王兴）做的饭否网和海内网两个网站相继被关停整顿，他不得不选择做团购网站美团网重新出发。事实证明，模仿美国Groupon团购模式，走预付费路线的美团网获得了令人瞩目的成功，王兴拿到了红杉的投资，饭否网在今年年初也重新开放。而L则在广东继续针对打工青年做无线互联网。

微博一问：

MSN越来越烂了，让我难以忍受。想起一个问题，国外互联网巨头在国内几无成功的，除了卓越亚马逊还在坚挺。很多人说是水土不服。我就不明白了，为什么三星、诺基亚、通用汽车、GE、IBM在中国都赚到手软，互联网巨头们就偏偏搞不定，还动不动放弃这市场，到底是为什么呢？难道是互联网特色？

中星微是不是国内IC设计公司以及一大批海归创业的高科技公司值得效仿的对象？我表示怀疑。如果把联发科作为参照系，那么中星微所选择的另一条道路看起来很光彩，却很可能越走越窄。这或许也能解释另外一个事实：在中国，大多数成功的技术型公司都不是由海归派创立的。

给海归技术创业兄弟们的九个忠告

很长一段时间，我对国内IC设计产业的困境感到迷惑不解。

这个产业，聚集了中国最聪明的头脑（其中绝大多数是海归精英），政府很舍得花钱支持，VC也很重视，有硅谷的成熟商业模式，又背靠全球最大的移动通信和消费电子市场。

但事实很悲哀，远在整个经济的冬天到来之前，这个产业就处在集体委靡之中。不断有公司倒闭的消息，仅有的三家海外上市公司，有两家——中星微（Nasdaq：VIMC）和展讯（Nasdaq：SPRD）——处于亏损之中，市值甚至远远不到1亿美元。

为此我和我的同事一道拜访了中星微的创始人邓中翰、北极光创投的合伙人陈大同——他曾是展迅通信的创始人之一兼CTO，以及一些业内人士。

有意思的是，每个人都会提到一个台湾公司的名字：联发科（MediaTek Inc.，TW：2454），它很像旧社会的“三座大山”，把整个大陆IC设计产业压得无法喘气。

过去，我的媒体同行常常把联发科称为“黑手机之父”，它比中星微仅仅早出生四年，但如今已经是市值超过80亿美元、年营收约30亿美元的全球第三大手机和第二大数字电视IC设计公司（国内前十大IC设计公司加起来的营收总和也不到它的一半）。更让人郁闷的是，它的成长、它的利润主要都来自大陆。

我跟邓中翰博士很认真地探讨了一下这个问题。他觉得联发科虽然厉害，但其技术大都是“偷学”来的，产品只满足低端市场，而且其客户大多是些中小品牌甚至“山寨机”企业。至于中星微则是通过“自主创新”，正大光明地赢得了三星、飞利浦、微软等国际大厂对其品牌的认可，这是一条索尼、松下等公司曾经走过的正道。

我不能说他的观点不对，但我总觉得这个说法很像《神雕侠侣》里面名门正派的青年才俊永远瞧不上杨过这种到处偷学的流浪儿。

于是，我上卓越亚马逊买了一本联发科董事长蔡明介写的《竞争力的探求》。在这本书里，老蔡总结自己30年的江湖经验，和盘托出了一套后发国家的技术公司如何成功的实战策略。

看完以后，我承认自己被雷倒了。因为联发科的这套策略一点都不神秘：完全客户导向，选择规模庞大的应用市场而非细分的利基领域，在市场刚刚进入成熟期时迅速杀入，通过对国外技术的消化吸收进行逆向创新，提供真正低成本（但绝对不是低技术）的解决方案，依靠工程师团队而非个别天才作战，用速度、效率和贴身服务来弥补质量上的差距，通过打破行业的现有规则来确立新标准，与自己的上下游结成统一战线……

事实上，华为、比亚迪、腾讯、金风科技这些中国最厉害的高科技公司，和联发科使用的几乎是同一套战术。

对于一个公司而言，尤其是非国有的上市公司而言，为股东赚钱就是它的本分。赚钱的公司不一定是好公司，但不赚钱的公司肯定不是好公司。

以此标准来衡量联发科与中星微则高下立判。

所以，中星微是不是国内IC设计公司以及一大批海归创业的高科技公司值得效仿的对象？我表示怀疑。如果把联发科作为参照系，那么中星微所选择的另一条道路看起来很光彩，却很可能越走越窄。

这或许也能解释另外一个事实：在中国，大多数成功的技术型公司都不是由海归派创立的。也许有看官会反驳我说，还有百度、搜狐、无锡尚德和曾经辉煌的UT斯达康呀！但请注意，它们都是在“更懂中文”之后，才取得成功的。（凡参加过百度营销大会的人，都知道是百度的技术强大，还是sales强大。）

马上要过新年了，2009年很可能是中国市场经济有史以来最寒冷的一年。我很担心各位海归的、创业的还有搞技术的兄弟们，如果一条路走到黑的话，很可能会被冻死，熬不到下一个春天。

于是，我试着总结了九条朴素的忠告（抱歉，没有“十全大补丸”），其实没有原创，都是听前辈过来人讲的血泪教训。不一定都对，但应该不会全错。

第一，别做“二十八个半布尔什维克”。

中国革命史上有个著名的“二十八个半布尔什维克”，以王明为首的留洋派，马列理论很“正宗”，苏联老大哥很喜欢，也给津贴补助，高调做事，觉得在中国干革命就得发动城市工人阶级，尽管后者可能比现在的白领还少。

这很像现在的一些海归创业公司，拿着美国VC的银子，言必称硅谷、Google、商业模式，不赚钱不要紧，先请最贵的人搞研发，再花钱砸市场。只是学得再像，也不过是一个好学生而已。一旦老大哥接济不上，就麻烦大了。

从硅谷回来的海归们大多忘记了一个基本事实：欧美的市场已经高度成熟和分工细化，而在国内，很多产业还处在跑马圈地粗放经营的阶段。

第二，别在北京、上海创业。

北京、上海是中国两个最大也最容易让创业者产生幻觉的城市。似乎离硅谷很近，资讯很发达，打个“飞的”就来去。天天看着CBD、陆家嘴，就以为中国不是发展中国家了。母校里还有专门的孵化器，软硬件俱全，挺像斯坦福大学的车库。但是，两地最成熟的清华创业园、复旦创业园，10年了也没孵出一个上市的技术公司，更别说其他的。

政府鼓励多，衙门也多，优惠政策首先倾斜国企和外企，公文审批累死你。大公司、大客户是很多，不过都是“关系型客户”。人才也多，要价很高，而且一有风吹草动就回安稳窝了。

媒体热闹，营销大师、公关顾问多，忽悠你的也多。夸你几句你就当真，你当真你就是傻子。

我的建议：技术创业首选深圳。完全移民城市，山寨精神，开放文化；毗邻香港，技术资讯不落后，融资也不难；背靠珠三角，制造业发达，有技术不怕没地方变现；没人注意你，正好可以多磨炼自个本事；地方政府相当务实，营商环境好，没事不缠你；有钱的天使多，忽悠的

人少；如果精力富余，还可以多去华为、腾讯、比亚迪学习一下。

当然，杭州、无锡、大连也值得推荐。

第三，别让技术最牛的那个家伙当CEO。

这话是谁说的？是展讯的前CTO陈大同说的，他在硅谷还参与创办过一个公司。陈大同的亲身体验是，在硅谷那边，工程师都不愿意去做管理。因为硅谷已经把技术看成是生存之本，渗透入血液。每个公司里面都有几个宝贝似的技术大拿，其影响力可以跟CEO平起平坐。

而在中国，过去一直是制造业文化，没有搞技术研发的氛围。在企业里，做技术的地位根本没法跟做管理的比，所以，技术大拿的重要性非得通过管理岗位才能体现出来。

但很遗憾，真正适合做管理的工程师可能不到20%。技术出身的人常常只相信自己，不信任别人，给人职责，不给人权力。技术出身的人当管理者非常容易把技术看得太高，最后结果是公司少了一个顶尖的技术大拿，多了一个二流的领导人。

1%的技术难题只有1%的技术高手能解决，同样，1%的市场机会也只有1%的市场高手能发现。凡是大家嚷嚷的机会都不靠谱。

称职的技术公司CEO必须是一个市场高手，一定得是公司里最懂市场的人，但不一定是学市场出身。他要懂技术，但不能痴迷于技术。他必须判断这1%的机会是不是真正适合你的机会。陈大同很骄傲地说，他在离开展讯之前，已经是公司里最懂市场的人之一。

“邓中翰是从来不见客户的。”原中星微的一位员工也说。在邓中翰自述的工作日程表中，最重头的是技术开发，然后是投资者关系、政府关系和日常管理等。

这在联发科董事长蔡明介看来是绝对不可想象的。他去深圳的次数远比去北京和上海的要多。联发科专门设立了深圳子公司，还派驻技术服务人员和天宇朗通、联想、TCL这些大厂深入合作，提供技术支持。天宇朗通的CEO荣秀丽甚至公开称联发科为“老师”。

第四，别跟政策要市场。

21世纪初，硅谷有4家大陆留学生创办的搞3G芯片的公司，最后只剩下展讯一家活着。因为谁也没想到，直到今天，中国的3G还没有大规模商用。

展讯能侥幸活下来，是因为它把80%的精力放在搞2G/2.5G上，只把20%精力放在3G上。

2003年，展讯内部讨论未来集中开发哪种技术标准的时候，在WCDMA和TD-SCDMA之间摇摆，管理层争议非常大。后来决定做TD，因为做TD好歹也是先行者，又是国家标准，花了很大血本。

结果，今天TD-SCDMA这个“阿斗”算是硬扶上马了，可能不能成为产业，迄今还是疑问。而展讯今年3季度巨亏3000多万美元，在很大程度上也是因为TD手机销售远不如预期造成的。

咱们国家的国情是，搞拆迁、修马路、盖房子挺快的，要推进一个技术标准是很慢的。TD、MP4、数字电视、EVD、WAPI标准，不知拖死了多少小技术公司，现在又出了一个CMMB手机电视标准。

政策的市场常常是未来的市场。没人知道苹果何时落地，但肯定比你想象的要晚很多。联发科的董事长蔡明介特别强调S曲线的概念（代表了一个产品从发展初始到最后消亡的曲线），即在市场将要走到接近大幅成长的中间阶段才切入，因为他认为谁在竞争中最先达到经济规模才是最重要的。所以，联发科从来不第一个进入市场，都是作为后来者的角色进入，用的是成熟技术，但进入后就能引发价格雪崩，将先发者挤出市场。

如果按照中央政府的规划，当年的小灵通根本就不在标准考虑之列。可只要有几千万人用了，政府也不能说灭就灭了。今天，政府能取缔“山寨机”吗？不可能的。因为老百姓需要它。

第五，创业公司不要做产业报国梦。

据说一拿了美国绿卡，就会有真正的爱国热情。不知道是不是一种潜意识的负疚感，特别想为祖国做点什么。

不过，真有大理想也埋在心里，也别急着说出来。一说出来，你就把自己给架着了。企业不是运动员，老想着怎么为国争光，就忘记提升自己赚钱的能力了。

当然，运气好的话，这些真真假假的理想能把政府领导给感动。但“汉芯”、“龙芯”、“中国芯”……这么多“芯”里面有一个真正成大器的吗？没有。

更让人哭笑不得的是，一些企业拿这个来做整体营销，包装过度的话，别人是被忽悠了，你自己也就只能一直包装下去。

当年中星微作宣传，声称携手微软、富士通，“世界首个智能机器人富士通Maron-1的视觉芯片采用中星微的星光三号”。真实的情况是富士通的机器人采用微软的WinCE操作系统，微软推荐其影像采集芯片采用中星微芯片，其实就是在“星光一号”基础上进行了方案修改，为借助此事造势就命名为“星光三号”。为了把戏做足，公司还派人在美国市场上买来一个玩具机器人，摆放在公司的荣誉展厅，对外宣传这就是“富士通智能机器人Maron-1”，当然，新闻报道传说中的各种功能，它一个也不具备。

创业公司一谈产业报国，上帝估计也笑了。

第六，忘掉硅谷式的“技术洁癖”。

在中星微，从CEO、COO（首席运营官）、CTO（首席技术官）到每个事业部的总经理都是清一色的美国海归，而且绝大多数是技术出身。据说中星微招人也喜欢要高高大大的，因为这里最提倡的集体运动是美式篮球，老总们都好这个。或许正是这种“硅谷血统”让中星微变成了一家有“技术洁癖”的公司。

理想主义、精英文化，要做就做最先进的技术，建立一套标准，然后通吃整个产业；模仿偷学是丢人的……如果放在硅谷，邓中翰的这些想法实在是再正常不过的。

在企业定位、技术研发、战略制定和人才培养方面，中星微都是按照硅谷模式和美国的趋势来做的。但恰恰是这些先进的东西让这个拥有多达1400多项专利和众多知名企业客户的中星微电子陷入难以做大做强

的尴尬境地。

硅谷是所有技术梦想家的天堂。我建议，真正想搞最先进技术的人还是应该留在硅谷。硅谷有成熟的技术市场，有真正识货的客户和VC，有足够的技术应用空间。你就是完全不知道怎么卖产品，也可以把技术卖给思科、微软、甲骨文这样的大公司。

如果你是一个技术海归，想回国创业，恐怕你得想清楚，这里需要的不是最先进的技术，而是最价廉物美的技术。

在中国，“反向工程”和低成本创新才是真正的王道。当年比亚迪做锂电池，想向日本人买设备，对方开价就是500万美元。最后比亚迪一发狠自己做“手工＋模具”，只有100万元人民币。从此，手机电池的定价权就掌握在比亚迪的手上。

事实上，在中国做低成本创新有得天独厚的优势，中国工人不便宜了，但工程师还便宜。华为有3万工程师，比亚迪有多少工程师？欧美公司请不起的。

“联发科不是大公司，没有太多资源去做早期阶段的研发，尤其是在早期定产品规格的阶段，我们不能好高骛远。即使在S曲线的中段才切入，只要掌握好技术、弹性和效率，不见得扳不倒巨人。”蔡明介在《竞争力的探求》一书中这样强调。

更重要的是，通过低成本创新赚来的钱，提升了公司以战养战的能力和自信，下一次就可以往S曲线的更前端切入。今天只能打游击，明天就可以围歼，后天就可以攻城。

第七，别忘了自己的主要客户是谁。

中国真正的市场在哪里，不是北京、上海的几百万白领，是10亿金字塔基的消费者。北京、上海的白领们都在用MSN，可二三四五六线城镇的年轻人都在用QQ，结果最没钱的人造就了中国市值最大的互联网公司。

当经济萧条出现的时候，不仅仅是女士的裙子越来越长，越来越多的中间阶层也往“下流社会”走，“价廉物美”成为整个社会的需求。

诺基亚和多普达用的TIOMAP芯片组动辄好几百元人民币，外加软件研发成本，手机价格能下来才怪了。而联发科提供的单芯片解决方案，让国产手机客户装个外壳就可以卖。在深圳的华强北市场，差不多16元就能买一个，而且什么功能都有。联发科借此迅速掌握了整个国产手机产业链的控制权，议价能力很强，尽管不断降价，它依然能够保持50%以上的毛利润率。它把最难的事情都替客户做了，所以客户都跟吸毒一样爱上了它。

“我们做的多媒体芯片各方面的功能和性能都比它（联发科的单芯片）要强，多媒体要做好是很难的，所以它能够进入山寨机，进入不了诺基亚、三星，因为它们对照相功能和视频功能要求很高。山寨机是说‘我有这个视频功能、照相功能就可以了，至于效果如何，速度是不是够快，能否打印，都不重要’。”邓中翰反复跟我们讲。

在这种“眼睛向外，市场在外”的主导思路下，主打中高端市场的中星微来自内地的收入比例不足5%。相比之下，联发科手机芯片去年出货量已经达到了1.5亿颗，其中九成是内地客户。

但问题在于，“别看中星微的国际客户这么多，而且都是知名企业，它根本不是主流供货商。说句不好听的，大公司采购很多东西，中星微提供的是属于螺帽、钉子之类的零配件。”曾经的中星微电子职员直言。

在硅谷创办技术公司，卖出32亿美元高价的朱敏，回国以后大谈“中国服务”而不是“中国创造”。因为他知道，中国还不具备这样的环境。他对技术公司的建议就是：你先把本土市场拿下来，第二步是把第三世界拿下，第三步你再把创造加进去，最后你再渗透到第一世界去。

想一想，这不就是华为的战略嘛！

第八，要**80**分主义，不要**100**分主义。

展讯向联发科学到的最重要一课就是千万不能技术导向，而要市场导向。

2004年，MP3音乐手机是国内的首创。展讯和联发科几乎同时在研发一款不用附加其他芯片的单基带芯片。

展讯这边想的是芯片质量一定要做到最好，必须有100K的传输速率，双声道。可第一代产品只做到了64K。于是，继续改进。而联发科的技术其实落后于展讯，它的芯片只有32K的速率，还是单声道。

但联发科迅速把产品推向了市场，结果等展讯的产品进入市场时，已经晚了半年多。市场主流客户已经接受了联发科。

“我们太想做到100分了，想把功能做到最好，结果耽误了市场时机。而联发科可能只做到80分就推出产品，但已经足够了。因为客户原本只期望60分。”陈大同由此知道，只要比客户能接受的稍微好点就行，不用追求技术完美。

产品从80分做到100分，也许花的精力要比从60分做到80分多几倍，客户体验只是好一点点。技术公司永远人手不够，关键是你的资源是不是合理分配了。

第九，别做卖萝卜卖得最好的。

做技术不像做别的，不能老想着蓝海。是的，你是在蓝海里面，可你这个蓝海只有游泳池那么大，而人家的红海有太平洋那么大。进入难度最大的市场往往也是空间最大的市场。

中星微精心选择了一块空白的利基市场，数字多媒体芯片当时并不被主流的英特尔、AMD、高通、德州仪器等厂商重视，而其主要应用领域是在高端PC（个人计算机）和笔记本的摄像头上，可这块市场规模太小，每年不过2亿～3亿美元。按照一位前中星微管理人员的描述，“就好像一个菜市场里，别人都在卖鱼、卖肉，我们不过是卖蔬菜的里头萝卜卖得最好的”。

换句话说，如果一台主流电脑的出厂价是400美元的话，中星微的一个解决方案只能卖到4～5美元，仅仅占到了总成本的1%左右。“PC的利润大部分给了英特尔和微软，没办法，这个东西是人家多年来建立起来的优势，我们能进入它们的采购名单已经不错了。”邓中翰也承认。

可问题是，满足于做一个第一流的阑尾又有什么价值呢？

本文写于2008年12月，正是中国芯片业集体找不着北的时候。某种意义上，它的状态正是中国高科技产业创新的缩影。此后，我又陆续见到展迅通信的创始人武平、国民技术的CEO孙迎彤，他们对于行业问题的认识非常清醒。2009年后，芯片业走出低谷，展迅通信和国民技术成为行业领头羊。

微博一问：

在深圳跟国民技术的老总交流，他讲自己为什么一定要创新，道理很简单："跑在前面的人永远比跑在后面的人更知道路在何方。"国外第一流的企业都是在主动探路，探到路以后修路，修完路就开始建收费站，这时中国企业再跟着跑就得交钱。他决心自己找路、自己修路，先从小路开始修起……你认同吗？

在任何一个行业里，只有当做好事的人比做坏事的人赚钱多的时候，人们才会主动去做好事。反之，则劣币驱逐良币，甚至有可能把一个伟大的产业做成不伟大的产业。

在一个不伟大的行业里，做一个伟大的公司

地震之前的某天，跟V8.cn的创始人吴刚交流，他高中毕业就开始创业，做过好几个公司，失败过，被坑过，直到2004年把做手机游戏的数位红卖给了盛大，再次创业又得到了IDG和成为基金的支持。

他非常聪明，学习能力超强，实在且能干，不装大尾巴狼。尤其让我印象深刻的是他说的两句话：

“V8要在一个不伟大的行业里面做一家伟大的公司。”

“我们现在做什么，取决于我们想成为什么样的公司。”

V8做的是手机应用服务。火星人恐怕都知道这个由SP（移动互联网服务）衍生出来的行业有多烂，从骚扰短信到诡异铃声，从甩不掉的收费服务到无休止的广告，移动、联通动不动就要出来整风杀头。

在这样的行业里，赚快钱、赚流量直到今天都是很容易的，可一旦把戏被人识破就很难再玩下去，事实上，纳斯达克上的那些SP公司都快成SB了。当初的“蓝海”已经变成“红海”，再下去恐怕就是“死海”了。

什么是不伟大的行业？进入门槛低，维持行业秩序的成本大大高于搞破坏的成本；市场玩家众多且分散，没有所谓的龙头老大；不讲行规就是行规，或者只有完全弱肉强食的丛林法则；与消费者为敌，故意搞信息不对称；员工流动性高且完全没有职业荣誉感；产品技术含量低，模仿抄袭容易……

这样的行业在中国还有很多，电视直销、家政服务、保健品、各种中介、低档餐饮、旅游酒店、系统集成、教育培训、物流快递、家居装潢……

这样的行业有机会吗？当然是有的。否则不会有那么多小公司在里面谋生。这样的行业能出一流的公司甚至伟大的公司吗？难，很难，不过一旦品牌确立，就会一骑绝尘。

可口可乐用了近百年，麦当劳用了50年，沃尔玛用了40年，星巴克和全食超市用了20多年，新东方用了15年，携程用了8年，如家用了5年……

上述这些公司都有着共性：毫无例外地都早早确立了强大的价值观和信仰体系，创始人或CEO带头实践；心无旁骛，经年累月，专注地完成简单任务，并把它做得无比精致，在组织不断放大的同时，始终保持甚至提升质量标准；极端看重消费者的口碑而非利润，像爱护眼珠子一样重视自己的品牌，老老实实做好本分。

对于大多数没有技术天才或者独特资源、雄厚资本的创业者来说，选择一个不伟大的行业（通常是围绕着人们衣食住行的行业），只要有恒心，同样可以做成做大。关键在于创始人有无超越同行的价值观和标杆管理，并长期坚持做正确的事和正确地做事。

沃尔玛当年起家时，沃尔顿老先生做的就是乡村杂货店，没有风险投资，没有卫星通信，没有规模优势，没有全球采购，没有中国的廉价工厂，有的只是“天天低价”的理念而已。当他建立第一个配送中心的时候，距他开办第一家店已经20多年了。

天下也没有做不大的生意。以家政清洁服务为例，1947年创办的

ServiceMaster（服务好集团）就是一家服务全美超过1000万客户的清洁服务公司，2007年被PE以55亿美元的价格收购。其创始人是个虔诚的基督徒，公司宣言中有四条："尽心竭力荣耀主，助人成长成功，追求卓越，不做亏本生意。"

当然，现在是2.0时代了。如果碰巧你知道如何利用互联网和新模式的杠杆作用的话，从创业到成功的时间会大大缩短，就像携程当年靠互联网、call center和六西格玛打败了无数旅行社一样。如果你又恰好认识一两个胆大的VC，比如当年敢投连锁旅馆的IDG，你滚雪球的速度肯定要更快一些。

换句话说，创业者没有必要把眼睛老盯在那些伟大的能改变人类生活的产业上。钢铁、汽车、电信设备、电脑、互联网、软件、金融等，这些曾经引领风骚的行业的确曾产生过不少伟大的公司，但技术趋势太难预测，产业环境变化太快，昨天的赢家很可能明天就会死在沙滩上，比如克莱斯勒，比如王安电脑，比如网景，比如MOTO，比如贝尔斯登。

股神巴菲特最喜欢的就是那些从事的行业很普通但运营很出色的公司。它们通常都有一个拿钱不多但非常敬业的CEO，有几十年传承的企业文化，现金流稳健而不需要大量的资本支出，最重要的是有一个优质品牌，就像"护城河"一样，帮助它们在一个个不伟大的行业里自成王国。比如他最近就特别喜欢一个糖果公司。

不光是资本市场应该给这些在不伟大的行业里脚踏实地的公司以溢价，政府的工商税务等监管部门也应该少骚扰良民。而我们这些消费者也应该更加理性，不是光用价格来判断价值，不买假货盗版，别再上"八星八钻闪到不行的劳诗丹顿"的当。

在任何一个行业里，只有当做好事的人赚钱比做坏事的人多的时候，人们才会主动去做好事。反之，则劣币驱逐良币，甚至有可能把一个伟大的产业做成不伟大的行业，比如中国的家电，比如手机，比如软件等。

在有关创业的经典著作《新企业的起源与演进》一书中，作者阿玛尔·毕海德对比了两个排行榜：一个是最受新企业欢迎的行业"爬行榜"；另一个是美国INC杂志最有前途公司500强。

结果显示，INC500强企业尽管来自各行各业，但显然在一些行业里的500强数目要比其他行业的多。比如计算机软件业，进入500强的4倍于它在整个经济体中的比重，而它却并非最热门的行业。相反，500强创业者中没有一人是在洗衣业、美容院、手工艺、园艺承包、草坪维护等行业中开始创业，但这些行业却在最受创业者追捧的20个行业之列（当然，排名更靠前的是建筑、餐饮、零售、房地产、汽车服务、顾问这些行业）。

这个对比说明什么呢？投身一个伟大行业，意味着成功的机会更大，当然竞争也更加激烈。选择一个不伟大的行业，创业的门槛更低，但大成的机会也更小，除非你比别人更努力、更坚持。

本文写于2008年9月。吴刚是一个天生的创业者，但V8.cn选择手机阅读作为突破口却

并不成功。后来，他把主要精力放在了做手机游戏的新公司数字顽石上。目前，进展顺利。

微博一问：

听到一个说法。有两种公司，一种是被动地适应社会的变化，应顾客的需求而生，比如餐饮企业。这些企业发展时间长，口碑很重要，现金流好。另一种主动的企业则创造市场，推动社会发生变化，但需要大量资金来推动，比如互联网企业。不同的性格能力适合做不同的企业，各位更想做哪种企业呢？理由？

我相信对于创业者而言，研究失败远比研究成功更加靠谱，研究成功者如何挨到好运降临远比记住一个激动人心的故事更有价值。

当创业遇上“黑天鹅”

比尔·盖茨的故事、乔布斯的故事、柳传志的故事、马云的故事、江南春的故事、李彦宏的故事、牛根生的故事……我相信，只要你是一个创业者或者有志创业的人，一定看过不少类似的成功神话。

大多数这样的故事是由媒体和当事人一起制造的，而我就是其中一个制造者。作为一名还算认真的商业媒体工作者，在过去8年里，我一直都是个“寻找原因的动物”。我和我的同行们努力向读者解释，为什么极少数人物比大多数人都成功，为什么某几家公司比大多数公司都伟大，为什么某一笔小小的投资会给VC带来大得不成比例的回报。

为此，我们不得不沉溺于细节的汪洋之中，努力总结经验和规律，为后来者提供榜样和教科书。但经常有这样的时候，看起来逻辑链条完备的解释连我们自己都难以说服，你总感觉“复原的拼图”好像缺了一两块。更要命的是，当我们试图以此预测未来时，却发现经验和规律常常只适合解释过去，而下一个成功者又是一个意外。到最后，我们只能耸一耸肩，叹一声“这厮好运气”。

最近，我终于理解为什么过去我的很多工作会事倍功半，影响我的是一本名为《黑天鹅》（*The Black Swan*：*The Impact of the Highly Improbable*）的书。它的作者塔勒布先生很酷，既是“当今世界最辣的思想家”（《时代周刊》语），又是个传奇的证券交易员（“9·11事件”和本轮次贷危机前，他的两次重仓做空都让其大赚特赚）。

这位来自黎巴嫩的新鲜哲人讲了一个故事：17世纪之前，人们从来没有想到过世界上除了白天鹅外还有其他颜色的天鹅，直到有一天，在澳大利亚发现了黑天鹅，人们认识天鹅的视野才被打开。但这并不是故事的意义所在。它揭示了我们从观察或经验中得来的知识的巨大局限性及我们的知识的脆弱性。塔勒布的精神导师、20世纪最NB的哲学家卡尔·波普尔的说法就是：一个人们普遍接受的“真理”被“证伪”了。

塔勒布用“黑天鹅”这个隐喻指代那些意外事件：它们极为罕见，在通常的预期之外，在发生前没有任何前例可以证明，可一旦发生就会产生极端的影响。正因为如此，人的本性倾向于在事后为其发生编织或寻找理由，并且或多或少认为它是可解释和可预测的。

而“黑天鹅”理论恰好解释了为什么我们无法解释或者预测那些商业世界里的意外。

请注意，塔勒布先生还宣称，正是这些稀有的“黑天鹅”事件，而不是我们日复一日为让世界正常运转所付出的努力，左右了整个世界的运行。

那么，创业者又该如何理解“黑天鹅”，并用什么样的策略来面对这个不确定的世界？

成功本身就是“黑天鹅”

在你决定创业之前，首先需要理解的一件事就是：成功本身就很偶然，而从概率的角度来看，像比尔·盖茨、马云、江南春那样的成功更绝

对属于“黑天鹅”事件。

想一想：中国有4000万家中小企业，其中大多数活不过5年，每年能够拿到风险投资的不超过1000起，即使在去年的全球大牛市中，成功上市的也不过300来家（这是把国内外主流交易所都算上了），今年肯定会更少。而在这300家中，恐怕也只有不到1/10能够像百度、携程、QQ、百丽一样不断扩大成功。

有统计显示，即使是在硅谷，全球创业和风投最发达的地方，即使是在网络泡沫高峰、创业最容易的2000年，创业的小公司（startups）最终能成功上市或者被收购的，也不过2%～3%而已。绝大多数都夭折了，这些创业者也就默默无闻了。

但事实上，媒体绝不会去关注那些倒在半路上的“沉默的大多数”。无论从人的天性，还是从媒体的天性出发，我们只对成功英雄、超级明星感兴趣，因为千万人之中才出这样一个。由于无休止的报道，让更多的人产生错觉，以至于高估了成功的可能性，以为只要具备了故事主人公的品质就一定能创业成功。

但正像我的一个创业失败的朋友所说，当你真正创业的时候，你会发现这些故事一个都帮不上忙。原因在于，成功故事总是成功在前，故事在后。解释为什么成功和如何做到成功是完全不同的概念。所以我的另一个正在创业的朋友干脆说，成功完全是总结出来的。

所有的成功故事（首先失败者不会愿意讲故事的），在你看到之前都已经过滤掉了太多信息。与此同时，不管讲述者本人还是记录者，都会有意无意地放大一些东西，比如个人奋斗；而省略掉另一些东西，比如运气。

更要命的是，即使那些商界大佬们也总倾向于相信自己的成功不是因为幸运，而是与众不同的品质（冒险精神、勇气、执著、乐观、行动力等）。当然，这些品质很重要，但它们是必要条件，而非充分条件。按照“黑天鹅”理论，他们之所以成功，不过是一系列侥幸的成功，而更多的人失败了，那些人就是“沉默的证据”，他们的存在恰好证明了创业的艰难。

这正是我为什么对《赢在中国》大赛并不感冒的原因，除了励志的一点作用之外，它就是一个秀，人们最后只是记住了那些著名企业家的名字，津津乐道于他们所谓的妙语点睛、所谓的经验分享，而那些创业选手们则像小白鼠一样互相争斗，任人摆布。我相信，真正的创业者是没有必要来凑这个热闹的。

创业不是职场，是赌场。创业者不是互相斗，而是跟命运斗。

所以，我相信对于创业者而言，研究失败远比研究成功更加靠谱，研究成功者如何挨到好运降临远比记住一个激动人心的故事更有价值。

你所不知道的事比你知道的更有意义

《功夫熊猫》里人人想得到的秘籍其实是无字的。

很多人创业的时候，首先想到的是不熟不做。我以前是当厨师的，我就去开个饭馆；我以前是做广告的，我就去开个广告公司；我以前是在百度搞搜索的，我就去做个比它功能更好的搜索。

这个思路也许能让你经营起一门还过得去的生意，但很难长大，也无法满足你对成功的渴望。为什么？

因为这个商业模式只要被证明是可行的（行业明星的标杆作用），很快就会公开化。于是就会有太多像你一样的人进入这个行业，把整个行业的利润率拉低。这时，不管你如何努力地去模仿成功者的招数，收获也只会越来越小甚至为负，没有一家有可能达到分众所创造的高度。

相比20世纪80～90年代的创业者，今天的创业者所处的竞争环境是不同的。市场经济已经相当发达，商业环境更加复杂、精密、细碎，大多数行业都被少数几个庞然大物统治着，它们掠走了绝大部分资源，其制定的游戏规则在我们视野所见的地方都发挥着作用。

但机会在于商业环境的变化比以前更快了，行业的壁垒也比以前更加易碎了，全球化和信息化使破坏力能够更快地传导。在这一点上，原先的赢家并不比你更先知先觉。他们只盯着眼前跟他们差不多体积的对手，依赖成熟的经理人和咨询专家，被行业内的信息和琐碎细节所淹没（因为分析师和基金经理们不断要求他们对下一季度、下一年作出预测），而转机甚至变盘却完全在他们的视野之外。

相反，那些行业外的闯入者，他们根本不了解行业的细节运转，他们只有大局观，他们从抽象和总体入手，他们的跨界思维与行业现有玩家的大不相同。无知者无畏，他们可以尝试一切像机会的机会。结果，幸运的苹果常常砸到他们的头上。

贝索斯搞亚马逊之前是做对冲基金的；沈南鹏和季琦做如家酒店之前是搞投资银行和互联网的；彭小峰做江西赛维太阳能之前是做安全手套的；史玉柱在做保健品之前是搞IT的，在做网游之前他是卖保健品的。

前一阵我跟做社区化电子商务的篱笆网的联合创始人徐湘涛聊天，他的一个观察就很有意思：他们的创始人一个是搞软件的，另一个是医生。用“论坛＋团购”的方式介入家装市场。最开始很小，像百安居、红星·美凯龙这样的行业巨头根本“看不到”你；接着是“看不起”，因为你的团队和实力都太小；然后是“看不懂”，你的生意越做越大，发展越来越快，而模式却是它从未见过的；这个时候，百安居什么的都一窝蜂来学你，可就是“学不像”，因为会跟原来的业务模式打架；最后很可能就“追不上”你了。

只要你在每个阶段都不犯大错误，最后，很可能你就成为行业的“黑天鹅”了。但这有多难呀！

事实上，那些成功的投资家总是广泛地下注于他们所不了解的事业。那些根本没有竞争者的产业，那些从来不被人看好的行业，才能诞生出新的巨人。

对于一个创业者，如果你希望赢得突破性的成功，那么你首先要做的就是选择一个无人敢涉足的产业，或者在一个成熟行业里用与领导者完全不同的策略以及技术进行竞争，不断尝试那些行业领导者看不上的机会。比如迄今为止，对QQ威胁最大的是51.com——最开始只是一个个人网站，然后是社区，直到最近才做IM客户端软件。

要做就做行业里的谋反者，而不是跟随者。因为冒险的回报与对它的预期呈反相关。

活着就是希望

马云说："今天很残酷，明天很残酷，后天很美好。大部分人会死在明天晚上。"

绝大多数创业企业的失败都可归咎于两点：一是低估了可能存在的风险，尤其是不确定性的风险。比如56.com最近遭遇的长达近2个月的关站事件。二是高估了自己的能力、商业价值以及错误估计了成功到来的时间。我很欣赏的一个企业老总告诉我，他们在这轮融资之前烧钱很厉害，原本计划3个月资金到位正好补上缺口。幸好，其首轮投资人比较有经验，要求他们必须留够6个月的"粮草"。事实果然如此，由于资本市场环境恶化，谈判比预想的艰难得多。

当我们认清楚这一点，就应该更清醒地知道，创业本质上其实就是一种赌博，而要博得收益最大化，就不能只依靠良好的愿望、完美的计划以及虚无缥缈的运气。

大部分时候，计划是靠不住的，愿望总是被现实摧残，而好运气来得比你想象得要晚。IDG的老牌投资人章苏阳就告诉过我，在他投资的那么多案子里，只有携程一个基本上是按照商业计划书里的步骤实现的。

那么，对于创业者来说，最佳的策略是什么？就是用最低的成本不断试错，尝试一切像机会的机会，熬到好运降临。然后，抓住它，死磕它，放大它。正如《黑天鹅》里所说的，正确的策略应该是尽可能多地做尝试和尽可能多地把握正面的"黑天鹅"机会。

这就跟在赌场是一样的道理。大多数赌徒总是冒失地下注，轻易地被感情冲昏头脑，在手气不好的时候，拼命想扳回本，结果血本无归；又或者小赢之后，不敢再冲。

而真正的赌博高手最惯用的策略是"连赢要冲，连输要缩"，他们知道对冲风险，尽量少犯错误，不轻易感情用事，也知道如何及时体面地离场。

同样，明知道前途不可预知，创业者也不能把自己的命运完全交给不确定性，他们最需要提升的素质是对下注多寡、进退分寸的精准、娴熟的把握。这样，当"黑天鹅"来临之时，他们才不会手忙脚乱。所谓"谋事在人，成事在天"，然也。

想一想，为什么风险投资家更愿意下注给那些有经验的相对成功人士，而不是远比他们更需要钱的年轻学生？道理很简单，借钱给一个手法不错且运气看涨的职业赌徒，远比在澳门赌场门口随便拽一个生手更靠谱。他们既有生存能力又充满饥渴，就好像投资给早年的江南春或者季琦，而学生创业的死亡率显然更高。

但似乎也存在着一条收益递减的曲线。过去越成功，创业的时候，风险可能越高而回报也越低。因为，过去的名声和地位有时会成为创业的负担。他们也不再饥渴和害怕失败，常常会忽视眼前的"黑天鹅"。事实上，媒体对创业失败罕见的关注往往来自那些众望所归的明星人物，他们拥有一切资源，除了耐心和好运气。

这也是为什么硅谷很多著名的公司如思科、苹果、网景、雅虎和谷歌都是由原来默默无闻的年轻人办成的，而当其中的成功人物保罗·艾

伦、克拉克甚至乔布斯等另起炉灶，却很少听说他们能立即成功。

如果没有成功经历，甚至连职业经验都没有，这样的创业者将和他们的企业一道经历痛苦的淘汰赛，你的企业会在规模很小的阶段徘徊，反复犯错，绝大多数人会被淘汰，然后幸运者才在环境、创新、发展本能等因素的共同作用下找到一条道路。在真正的突破点被捕捉到之前，越少犯错误，体力保存越好，意味着你的企业能活得越长，意味着你等到下一个苹果砸到的机会越大。

20世纪最伟大的传记作家茨威格在《人类群星闪耀时》中写道："一个真正的具有世界历史意义的时刻——一个人类的群星闪耀时刻出现以前，必然会有漫长的岁月无谓地流逝而去，在这种关键的时刻，那些平时慢慢悠悠顺序发生和并列发生的事，都压缩在这样一个决定一切的短暂时刻表现出来……"

一个真正的创业者就得忍受漫长的孤独、折磨、打击，为迎接这样的时刻做准备，而一旦转机出现，他必须一跃而起。

最后，我想说的是，很多时候，"黑暗力量"的强大和现实的冷漠顽固常常让人充满沮丧与无力感，但请相信，一定会有某个意外的事件发生，它出现在我们根本无法预料的地方，它会激发出摧枯拉朽的力量。我说的是商业，但也不仅仅是商业。

本文写于2008年5月。当时，《创业家》杂志正处于没有合法刊号无法正常出刊的胶着状态，整个团队都承受着高压。事后证明，坚持意味着一切。文章里面提到的51.com因为策略的失误和QQ的强大，被QQ打败了。而今天挑战QQ的居然是360安全卫士和新浪微博，谁能想到？

微博一问：

> 哪个老板更可能成功？晚上与一老板吃饭、泡脚，他小学文化，靠在农村替人拍相片起家，后来改行做环保，不懂技术懂做人，自己硬生生搞出行业标准；他的同行我恰好也认识，北大毕业，技术出身，为人很正派，他们的生意对象是政府部门。你得谁会更快成功？要是投资人你更看好谁？

第三章
商业模式的迷思

导读

在我看来，商业模式的竞争，本质上是一个自然选择的过程。
谁更适应环境的变化，谁就能生存下去。恐龙比乌龟强大，但恐龙灭绝了，乌龟还一直繁衍着。
今天的商学院最热衷的事情，就是研究成功案例，总结商业模式，但很有可能，总结出来的商业模式已是“死的模式”。为什么这么说？因为成功案例是基于对过去经验和教训的回溯，基于对历史记录的人为解读，没有人敢保证未来会变成什么样子。

事实上，一个企业死掉的原因，归咎于创业者犯错误比归咎于商业模式不成功要多得多。但反过来，一个企业要大成（注意是大成而非小成）。正确的商业模式可能比创业者的主观愿望更重要。

别把商业模式当成“葵花宝典”

最近老跟创业、风投的朋友打交道，耳朵里听到最多的一个词是“商业模式”（business model）。

自从21世纪初互联网泡沫兴起后，人人都觉得这玩意儿是“葵花宝典”，是“核武器”。两个创业者要是碰一块儿，首先不是问“吃了吗”，而是问“你是什么模式”。名牌MBA毕业的VC们拷问土鳖创业者，上来就问：“你家的模式有啥特别之处？”媒体也好这个，隔几天就出来一个“最佳商业模式”评选。

按照哈佛大学管理大师波特先生的话，没有不能赚钱的行业，只有赚不到钱的模式。（这话就像在说，没有不能解决的问题，只有想不出解决办法的脑子。）所以，商业模式往往被认为是企业竞争的最高形态。此波特虽然不是哈利·波特，但他老人家的话应该很对大家的胃口。

不过，我总觉得，创业者对于商业模式的狂热追捧越来越走向了一个误区。此话怎讲？

因为模式说到底，实际上是一种复杂商业逻辑的简化。而现在，很多创业者本末倒置了，急着要用一种简单逻辑驾驭复杂世界。换句话说，就是指望弄到一本《葵花宝典》，然后一统武林。

我相信，先有商业实践，后有成熟模式。这是一个不断试错和做减法的过程，一个从概念模糊到理念清晰的过程，一个面对复杂的商业环境和竞争性的市场，掌握一种你最顺手的方式来获取最大化利润的过程。

只有傻瓜或者一群傻瓜才会关在家里、会议室里闭门构思一个完美的模式，然后等待VC把美元空投下来。更不靠谱的是以为copy一个美国成功模式，就能通杀咱们华夏。

模式不是点子。OK，有一个全新的商业想法当然重要（就像江南春同志说的，他看到电梯突然想到了液晶屏），但更重要的是如何让你的客户、供应商、员工都接受这个想法，如何能将想法扩展成为一个高效率的运作模式，如何让整个企业从业务系统到价值观文化都高度适配，如何保证这个想法在对手大量模仿的情况下依然有一道强大的“护城河”！

毫无疑问，这些都依赖于创业家本人及其团队的高度自觉。

当一个企业成功以后，才有资格来总结它的商业模式。而在开端的时候，一切犹未可知。当全食超市还只是一个素食精品店，当戴尔还只是在学生宿舍里组装电脑，当富士康还只是个做电子连接器的小配件厂，当Facebook还只是哈佛大学里的网上同学录，包括它们的创业者自己在内，谁敢说自己有了一个无敌模式，以及这模式就一定NB能成？

我理解那些爱总结规律的管理大师们，毕竟从学术的角度讲，研究模式远比研究人更靠谱。前者貌似科学，后者更近乎艺术。但成功的模式本身通常很简单，一两页纸可能就讲得清楚。而这个模式形成的过程却肯定要复杂得多，甚至连创造者都说不明白。

事实上，对企业家而言最值得保密的并非模式本身，而是如何做的过程与方法，如何把握价值关键点，以及应该把力量用在什么地方。这

些都是吃了无数亏、犯了无数错后得出来的。

任何一个最终被证明成功的模式，都与企业家以及团队的出身禀赋、产业环境与大时代背景、企业对不同资源的掌握力度、竞争对手的实力分布乃至运气密不可分。就好像郭靖和杨过，个性、心智不同，学的功夫就不同，成长路径、机缘巧合也就不一样，即便最后都是“大虾”，但此“虾”非彼“虾”。

脱离了产生背景来学商业模式，只会像欧阳锋一样走火入魔，经脉逆行。好比《葵花宝典》，本来就是天阉所创，不是人人都可以学的。欲练此功，必先自宫；即使自宫，未必成功。

联想也好，惠普也罢，学不了戴尔，都是因为下不了手“自宫”。眼下“轻公司”时髦，难道就个个把工厂关了，只搞微笑曲线的两个尾巴？

过去8年来，作为一名商业媒体的观察者，我见证过许多公司的沉浮起落。

基本上我不相信模式是靠天才凭空设计出来的。每个一夜成名的神话背后都有创始人痛苦的自残和基本功历练——无论是分众还是赛维。

凡是太完美、太神奇、太复杂的模式我认为都有问题，只是“尾巴”一时可能看不到罢了。因为好的模式往往优点和缺点同样显而易见，就像戴尔。

没有所谓“一招鲜，吃遍天”的商业模式，要想不成为恐龙，企业就得审时度势地作调整。有正宗舶来血统的模式往往在国内玩不转，比如可怜的沃尔玛、雅虎中国；模式的产业杀伤力越大，自杀的可能性也越大，比如顺驰；越是大牌咨询公司、著名MBA设计的模式就越危险，谁用谁知道，看看光明，看看神州数码，看看易趣。

所以，我从来不是一个商业模式至上论者，但我不敢忽视商业模式的重要性，就像我不敢忽略人的重要性一样。

毕竟很多时候，骗子在描述商业模式时，比真正的创业家更带劲。比如蚁力神，比如万里大造林，也许还有PPG和ITAT。

真正老道的VC大佬也都承认，在选项目的阶段，模式的独特性和可扩展性永远是其看重的要点。但在最后投钱的时候，这个陌生人值不值得托付和信任才是他们考量的最关键因素。

画出味道的才华

事实上，一个企业死掉的原因，归咎于创业者犯错误比归咎于商业模式不成功恐怕要多得多。但反过来，一个企业要大成（注意是大成而非小成），正确的商业模式可能比创业者的主观愿望更重要。

因此，创业者可以不急着搞出自己的商业模式，但最后还得要学会梳理自己的商业模式。换句话说，不仅得知道自己是怎么赚钱的，还得知道自己下一步怎么赚钱，怎么持续地赚钱，且不能被更大的对手抢走钱包。

这就是江南春比大多数广告公司老板更成功的原因；这也是马云、施正荣、马化腾、陈天桥等有可能将来比柳传志、张瑞敏更成功的原因。因为联想集团只是一个IT业的优秀生，它的模式基本是照搬的，它的想象空间有限，不然联想不会把赚的钱用来做投资；至于海尔，它就

是一个靠政府贷款和日式管理撑起来的公司。

而马云、施正荣、马化腾、陈天桥等，他们知道自己模式从何而来，他们通过思考产业的未来，琢磨往何处去，他们的商业模式具有平台延展性，他们借助在一个领域的成功，往往可以很轻松地侵略到另一个相关领域，并逐渐主导整个产业链。按项兵的话说，未来商业的竞争是“链条对链条的竞争”。

面对相同的食材，“画出味道的才华”，是大长今和普通御膳厨房尚宫最大的区别。一流高手都是责任感强、有门派师承的，老师教得好，自己聪明点，就厉害点，反之亦然。而绝顶高手则是有兴趣、有梦想又单纯的，要么天赋异禀，并自我修炼，开一代风气之先，就像Google、苹果；要么跳出门派，把别人模式里好的地方都借鉴过来，最后融会贯通，自成一统，就像沃尔玛。

但真等到“华山论剑”的时候，高手们个个身怀“独门武功”，彼此互较长短，就很难说谁比谁模式更高明了。这个时候，拼的就是内功、定力和谁少犯错误了。

金风科技（国内风能老大，市值500亿元）的老总武钢在与我们交流的时候称：“企业之间的竞争，在别人没做的时候，你靠模式；当别人都做的时候，你要有一定的相持力，这个很重要，这是一个企业的硬功夫。总想走捷径，企业肯定要失败。创新是必要的，但基本的那些东西是永远都不能缺的，你必须扎扎实实的。”

“其实要明白，互联网根本不存在什么蓝海，所谓的不一样和差异化，都是暂时的、阶段性的和不稳定的，能在红海里获得成功才是真的成功。”51.com的庞升东也这样总结自己跟QQ的战争。

企业从弱小到成功，实在不是一个模式可以概括的。

Techcrunch上曾经登过一篇对硅谷思想家兼风险投资家Paul Graham的访谈，里面恰好提到了对商业模式的思考。摘录如下：

> Marshall：你刚刚说有一个好的商业模式并不是最重要的，因为好的公司有责任适时地转变商业模式。也有许多人相信，正是因为缺乏真正有效的商业模式，导致我们现在身处泡沫中。你不同意那样的意见吗？
>
> Paul：我要告诉创业者的是，一开始不要急着把商业模式赶出来。重要的是把人们需要的东西先建立好。如果你不那么做，你的商业计划再聪明也无济于事。
>
> 当然，最后你还是需要一个商业模式的。但是迄今为止的经验表明，如何从一件流行的事物身上赚钱要比如何使一件事物流行起来容易很多。
>
> 我因为教导创业者把重心放在如何做出真正有用的东西上，而不是担忧如何赚钱而备受指责。但是，那的的确确就是Google的做法。苹果也一样。你最好再想想这类使人们信服的例子。

试着归纳为四句话：

1．模式不是万能的。但尽快找到好的模式会让你事半功倍。

2．下注于人而不是模式。好的模式只会让你激动一时，天才的创业家会让你不断惊喜。

3．好的模式需满足以下几个条件：让客户发自内心地满意并得到实惠；让你的企业持续健康地挣钱；不违法，不违背基本人性和主流价值观。

4．创业是一场漫长的马拉松比赛，影响比赛结果的因素有很多，而模式不过是一双最适合自己的跑鞋罢了。

本文写于2008年6月，当时《创业家》杂志正在筹划创刊号，我们把矛头对准了当时被业界和媒体热捧的PPG、ITAT，试图探讨“到底是商业模式重要还是人更重要”。今天，这两家曾经名噪一时的企业已成浮云。

微博一问：

和朋友交流，个人觉得一个创业公司要从零级做到千万级，最重要的是产品给力：从千万级做到亿级，关键是赢利模式设计合理；要从亿级做到十亿级，起决定作用的就是股权架构和管理文化了。事实上，绝大多数企业，在第一级和第二级就已经掉队了，但第三级的问题，往往又在一开始就注定了。不知道我的观察对不对？

商业计划书里构想的模式一定是你今后的商业模式吗？这不重要。不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫。真正考验创业者的，不是你写商业计划书忽悠钱的能力，而是你根据环境变化，不断改造、升级甚至推翻商业模式的能力。

关于商业模式的那些迷思

只要身在北京最大的“村”里，你总能及时知道IT圈创业的时尚是什么。就跟到西直门“动批”淘宝的姑娘一样，每月拿的新货保准不同。比如前一阵，人人都在谈论Groupon（美国的一个团购网站）。自从我的朋友王兴第一个弄出了中国版的美团网之后，米团、F团、酷团、团宝等四五十个团购网站也出来了。而眼下，模仿Foursquare（一个基于地理位置信息的社交网站）又成了最新的时髦。

事实上，这种精明的实用主义做法在中关村已经流行多年。区别在于，上一辈模仿的只是PC这样的产品，而新一代山寨则是照搬整套运作赚钱的方法，换了个更蛊惑人心的词——“商业模式”。

对于他们来说，一个理想的商业模式应当是这样的：

第一，它有着正宗的硅谷血统，一看就是聪明人设计出来的，足够精巧，可以把玩，最好还有新闻效应。

第二，它的技术门槛不太高，也无须占用创业者太多的资源，如果能够迅速地自我膨胀复制更好。

第三，不管它能不能很快赚到钱，至少国外原版已经让风投掏过钱；换句话说，哄他们再掏一次钱还是可能的。

整个推理的链条也很清晰：一个在美国走红的模式X中国3亿网民的需求X投资商的银子X一流的执行团队 = 成功。

尽管我并不怀疑商业模式的威力，这世界上的确有一些家伙，靠一些与众不同的法子，就比别人多赚了很多钱。但我总怀疑世界上是否存在那么多好事，让你只是按照成功者的样子照猫画虎，就能在另一个环境里赚得盆满钵满。

显然，真实的商业从来就不这么简单。

巴菲特的搭档查理·芒格先生一直建议我们凡事多采用逆向思考的方式。这就意味着必须鼓起勇气审判那些自己钟爱而且看上去顺理成章的东西。那么，当我们的眼里只有商业模式的神奇时，能不能看到它的悖谬呢？思考一下商业模式不能够帮我们做什么，以及从商业模式到商业成功之间还有多远？这种审视可能就是非常必要的。

第一，谁是商业模式他妈？

母亲节过了，模式他妈是谁？

我觉得应该是产品（服务）。所谓商业模式，按照流行的学院派说法，是一个基于利益相关者的交易结构。那么，企业所提供的产品或服务，就是所有交易发生的基础。

真正经历过创业全过程的人，一定知道创业最痛苦的前三步：如何绞尽脑汁想出一个个灵感创意；接着不断地在实践中进行证伪，最终发现一个只属于你的机会，并将之变为产品或服务；此后，就是反复打磨你的产品或服务，想尽办法兜售，直到有人愿意为之埋单。

而那些现成模式的复制者们，我认为他们省略了创业早期的两个关键环节，既没有从点子到产品，更不用说从产品到模式。

显然，这是一个投机取巧的过程。你选择照搬了人家的商业模式，

也就自然地接受了人家对于产品的全部定义。更要命的是，你并不真正理解这种定义从何而来，又会去向何处。就好像10年前一讲B2C，大家就觉得是网上卖书，仅仅因为亚马逊就是这么做的。如今，大家才知道网上啥都能卖。团购呢？国内消费者对什么团购感兴趣？商家呢？

仅仅照搬人家的模式，并不能保证你能做出和人家一样好的产品，甚至一样好也没有用。因为，需求是产品之母。好的产品或服务一定是从解决现实问题和打破需求瓶颈出发的。但彼之需求未必是我之问题。富裕的美国人民有在跳蚤市场淘卖旧货的习惯，而很多中国人都想开个不开发票的小店改善生活。所以eBay是eBay，淘宝是淘宝。易趣不管学得多像也打不过淘宝。

今天所有人都说QQ的商业模式很厉害，它搭建了一个巨大的平台，吸引了几亿的用户，以至于做什么新事情似乎都是信手拈来。可倒回创业早期，马化腾好像很纠结。没有人认为QQ这样的聊天工具能创造什么商业价值，他几度想要卖掉公司都未遂。事实上，作为即时通信的鼻祖ICQ也从未获得过像样的商业成功，它仅仅被AOL（美国在线服务）当成一个工具软件罢了。后来，随着QQ的不断完善，滚雪球般地变大，不断嫁接SP的无线增值、日韩的虚拟物品和网游，才变得独一无二。今天，马化腾还是腾讯头号“产品经理”。

所以，沉下心来先做出一个真正好的产品（服务）来打动你的客户吧，别管你现在的商业模式是否足够OK，真正的它迟早会孵化出来，而且很可能在你无心插柳的时候。

第二，早起的鸟儿未必有虫吃。

因为虫儿自己还没出洞。

创业者成功的必要条件之一是要有敏锐的嗅觉和极强的位置感。足球场上最好的前锋总是能够比对手提前启动，提前预判球的方向来路，提前在正确的点埋伏。而一流和二流的区别就在于度的把握。恰到好处的冲刺，可能就是进球功臣；鲁莽不当的提前，只会成为越位的倒霉蛋。我想，这里面肯定少不了天赋的成分，但它还是跟后天的训练有关。

今天，大的产业潮流很容易判断。只要查查哪些产业的成长速度能够多年超过GDP的增速就可以知道。反正，我是不会建议你再去开矿或者搞服装厂。但关键在于，你能否准确把握“钱塘潮”袭来的时间以及该待的位置。这决定了最后你是弄潮儿还是牺牲品。

那些英文好、密切接触国际产业前沿的海归朋友往往有先发优势。毕竟美国还是代表了最先进的生产力。但他们常常把握不好“时间差”和“环境差”，误会了中国的潜在需求与美国的当下需求。结果，一个很先进的模式搭配一个无人要用的产品。

前不久，我参加了一个中关村的成长企业模式研讨会。有企业是做SaaS软件服务的，模仿的样板是美国的Salesforce，一家很成功的在线管理软件服务提供商。Salesforce于1999年成立，是家市值百亿美元的公司。可这家中国公司发展已经6年了，离成功还相当遥远。其实原因很简单，中国企业的信息化水平跟美国至少差20年，ERP还处于半信半疑的阶段，你跟人家老板讲最先进的SaaS，多少人懂呀！改变客户的消

费行为，是件多么困难的事情！

在DVD、山寨机、数字电视芯片等几个领域不断成功的台湾联发科，其创始人蔡明介在创业过程中，始终念念不忘一个词：outside-in。这个词可以翻译成定位，但它的本意是“从外部向内看”。

从内部向外看，你只看到方向；从外部向内看，你能看到位置。

也就是说，你只有在充分了解竞争对手和市场信息的前提下，才能对自己进行判断；判断之后就是取舍。取舍就是“To do，or not to do”（做还是不做），你能做什么，不能做什么，一定要做到心里有数。取舍之后是契合。契合就是一旦决定进入某个领域，采用什么模式，配置什么资源。

这样，你就不会把长跑想象成短跑，你也会先把预期成功的时间乘上一倍，再把风投许诺的资金减掉一半。

第三，没有完美的商业模式，只有最适应环境的模式。

在我看来，商业模式的竞争，本质上是一种自然选择的过程。

谁更适应环境的变化，谁就能生存下去。恐龙比乌龟更强大，但恐龙灭绝了，乌龟还一直繁衍着。

长期被正经商学院鄙视的已故管理大师彼得·德鲁克说过，管理本质上是一种实践，而绝不能成为一门精确的科学。因为，科学意味着要尽可能回避那些不确定的变量。而管理（尤其是创新）最大的乐趣正在于应对这些不确定性的挑战。今天的商学院最热衷的事情，就是研究成功案例、总结商业模式。但很有可能，凡是被商学院总结出来的商业模式已是“死的模式”。

为什么这么说？因为成功案例是基于对过去经验和教训的回溯，基于对历史记录的人为解读，没有人敢保证未来会变成什么样子。就像现在，所有嚷着气候变暖的人们突然经历了一个最漫长的寒冬。

所幸的是，我们有着无数多的商业物种，企业在各个方向做着布朗运动。总会有少数幸运儿成功地赌对了环境变化，并从那些输家的手中抢到市场。为什么小企业不用害怕变化？因为它们更灵活，没有累赘的包袱。

六七年前，Dell电脑的直销模式被视为PC产业的完美模式。其他的PC企业要么被迫效仿它，要么主动退出。而这个模式的起点，是一个大学辍学生在宿舍里替别人攒机装电脑发展出来的。可如今，商学院教授们的新宠已经变成了Apple，至于Dell，早就已经out了。就连排行老四的联想，也把从Dell挖过来的CEO开掉，声称只把Apple当成自己唯一的对手。

其实，Dell的供应链管理依然高效，其直销模式也扩展到了更多领域，但模式的威力已经不复从前。因为客户的价值取向发生了变化，产业环境也发生了变化。环境巨变推动着变革滚滚而来。而这种变革，很可能是由一些不起眼的小家伙开始的，却直接伤害了那些貌似强大的家伙。鸿海富士康斗不过比亚迪的窘境也是一样的道理。

商业世界里没有标准答案，别人的模式，那只是别人做的题目的答案，并不是我们的答案，我们有一套自己的题目，也必须要靠自己去寻找答案。

第四，当兵的时候顶多想想连长的事，不要去想师长的事。

一切模式的设计，必须围绕你当下所拥有的资源和现实可能获得的资源来考虑。Apple和谷歌的模式再好，创业的你也没有这个能力学。

这跟游戏里练功、打怪、升级是一个道理。郭靖同学得先学江南七怪，才能学全真七子，然后是降龙十八掌，再是九阴真经，这才有机会成为真正的高手。他知道自己资质愚钝，所以老老实实一步步来，结果总能碰上狗屎运。而与其竞争的欧阳克、杨康等同学，总觉得自己出身高贵、天资聪颖，就想抄近道，结果反而被落下许多。或者你有钱，一下买到装备成为绝顶高手，但最后谁爽呢？

这5年来最成功的网络公司可能是Facebook。创始人马克·扎克伯格的使命随时间不断调整。2004年，当他还未从哈佛大学退学时，他在宿舍创建了Facebook。他当时仅把这作为常春藤联盟（Ivy League）大学学子间交流泡妞的工具。除了能以交友的方式联络他人之外，用户还可以互传文字和图片。在Facebook开放给其他学校以前，它先获得了哈佛广场的3000个用户。3000个用户对绝大多数网站来说是个不值一提的数字，但是对于哈佛这个拥有5000名本科生的学校来说，等于牢牢占据了该校的市场。

在一个市场占据了绝对优势以后，Facebook才向波士顿周边的大学开放，并缓慢地向其他常春藤大学扩展。后来又谨慎地加入了高中，之后是公司，最后才允许所有的用户注册。马克深知专注的道理，与其在各个市场都是第二名，不如一个一个拿下。而他远超出同龄人的耐心也不断被身边人所提起。

事实上，Facebook并非最早的Web2.0公司，在它前面曾经有Friendster、hi5、Linkedin、Myspace、Secondlife、Youtube等，它们一度都被认为是明星种子选手。但显然，Facebook比它的对手们做对了更多的事情。现在，它成了自然选择的赢家，可以挑战谷歌、苹果了。

不想做元帅的士兵不是好士兵，但如果天天操心元帅的事，肯定不是一个好士兵。当你连一个小小的产品都还没做好的时候，先别操心周鸿祎会不会进来，腾讯会不会进来。

第五，商业模式是讲给投资人听的，别把自己给忽悠了。

在很多创业的朋友看来，最爽的事情，莫过于花投资人的钱，做自己的梦。

VC不是傻瓜，仅仅告诉他们一个光明的未来不足以打动他。他们还必须知道，你用什么方式能赚到钱，需要花多少钱，你有没有赚这个钱的本事和资源；整个事情看起来符不符合逻辑，符不符合他的资金成本和风险考量；最坏的可能是什么。

所以，不管你内心如何汹涌澎湃、惊涛拍岸，VC（风险投资）一定是无比清醒、高度理性的。VC比你更需要商业模式。因为你只关心你自己的事业，而他们要管好别人的钱。成百上千家企业，他们更不可能一家家都深入了解，VC需要一个精准的概括。

当你在写商业计划书的时候，实际上是在把你对于现实的理解和对未来的想象用完全商业化的思维工具整理表达出来。这本身就是一个考验。而商业模式，则是整个故事的硬核。就这个角度而言，一个舶来的

已被证明过的商业模式，的确比你凭空的狂想更实在一些。

一旦签约，性质就变了。VC只关心你所做的回报承诺能不能兑现。毕竟，他们只是一群要求短期利益的财务投资者（5～8年），而作为创业者的你则需要考虑企业的长期竞争力。

商业计划书里构想的模式一定是你今后的商业模式吗？这不重要。不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫。真正考验创业者的，不再是你写商业计划书忽悠钱的能力，而是你根据环境变化，不断改造、升级甚至推翻商业模式的能力。

PayPal是靠研发加密软件和提供借助PDA（掌上电脑）转账的服务来打动投资人的，最后，却是靠基于网络的支付服务大获成功。

结论，兜里有钱心里不慌，怎么调整你的商业模式都是来得及的，投资人只怕你一条路走到黑，钱花完了，耸耸肩跑路了，就跟PPG一样。

第六，商业模式不是你的“护城河”。

模式会是你的加速器，却不可能成为巴菲特所谓的“经济护城河”。

从会计学角度，如果把公司看成一个可清算的资产，那么你的品牌、产品（服务）、专利技术、渠道、市场规模等通通都可以变现折钱出售，唯独只有商业模式，没有人会为它多付一毛钱。

为什么？因为模式创新说白了只是一个idea，不管多好的idea说出来就不值钱了，你就算申请专利也没用。而且它必须附着在一个相应的技术、产品或者服务上。

可口可乐的“原浆＋装瓶厂”模式是如此简单。它的成功完全依赖于对品牌和渠道的持续高额投资。Google首先是掌握了全球最先进的搜索技术，然后再借鉴Overture的按点击付费模式，从而走向成功。“技术＋模式”取得了爆炸性的效果。而拥有这个模式专利的Overture的命运却是被雅虎以很低的价钱所收购。

据我观察，模式创新往往发生在那些看起来已是山穷水尽，内在矛盾已经非常突出的行业。原有的长链条、长流程、复杂关系的模式会被更加简单、清晰有力的模式所取代。但这种创新并非在于模式本身，而在于一个商业机构对于商业规则及自身所处商业环境的重新想象，解构与颠覆。在此时刻，命运会突然偏爱一些胆大包天的赌徒，会造就个别一夜成名的神话。

但好运不会长久伴随一个人。因为模式创新容易复制，却不可持续。

一旦你证明了模式的可行，市面上会出现众多的跟风模仿者。这正是江南春和古永锵们的难题。行业里竞争者如此分散，意味着大家赚钱都不易。要做产业整合、主导市场。没有办法用时间换空间，那就只能用钱来换空间。于是，“烧钱”就成了模式创新的自然延伸。为了最大程度地取得规模经济性，大量的资本支出不可避免。

但是，一边要扩张布局跑马圈地，一边要完善产品提升用户体验，这是一个痛苦的、两难的选择。有几家企业能同时做好这两件事呢？你的团队和管理能力能支撑这种快速整合吗？

第七，商业远比商业模式更复杂。

这其实是一个常识。但还是有很多创业者喜欢提前预支快乐。

事实上，关于商业模式的一切构想都是沙盘演练，不管你在沙盘上推演多少次，最终还是要直面现实，尤其是在那些需要跟活生生的人打交道的生意上。

中国那些靠模式成功的创业者，通常都是在行业内积累了相当的资源和人脉的家伙，而且他们不但清楚潜规则和弊病，还处于被传统老大压抑的状态，比如周鸿祎。

这也是为什么Twitter模式到中国变成了“围脖”，为什么新浪能做而创业者一做就死，为什么SP动不动被叫停，而傍着中国移动生存的神州泰岳却赚得盆满钵满，为什么有的公司明明非常赚钱却掩耳盗铃，而别的公司睁着眼亏损还理直气壮地存在……

所谓真实的商业，不在“赢在中国”的舞台上，不在正面宣传中，不在企业家的“首富传奇”书内，不在PE券商及会计师共同炮制的招股书里……它在什么地方？

有些事情，不做你永远不知道，做了你永远不想说。

中国的创业者需要导师，不是教他们商业模式和人生哲理，而是如何看到那根细细的底线。

某种程度上，我认为中国的创业者更值得尊敬。因为在中国创业，隐性成本更大，竞争的淘汰率更高，忍耐力要更强。中国的创业者，尤其是海归，真是一个理想主义者扎堆的群体。

但柳传志说过一句经典的话：做企业要有理想，但不能理想化。这句话很中国。

本文写于2010年5月，有感于所谓的“千团大战”。中国互联网业的竞争很惨烈，根本不存在“一招鲜，吃遍天”的情况。商业模式很重要，但执行更重要，生存更重要。

微博一问：

> 国内最大的送餐企业“福记”破产清盘了。记得一年前多家杂志津津乐道于其独特的商业模式。尽管有上市公司融资的便利，但因为过于高估市场潜力大肆扩张，它还是欠下30亿元人民币的巨额债务，现金流断裂。可见，餐饮业不是互联网，没有高成长的神话，饭要一口口地吃。对于企业生存而言，财务模型是不是和商业模式同等重要呀？

据说，历史给人们的唯一教训就是：人类永远不会从历史中领受教训。以ITAT为例，它很可能只是再一次证明了VC业那个流传已久的悖论：最耀眼的案子从来都不是成功的案子。

ITAT会让多少人裸泳？

每当熊市来临的时候，“老姜”巴菲特的那句名言就会显得格外地呛：“只有当潮水退去的时候，才能看出谁在裸泳。”

原本以为，这句话主要是说给二级市场听的，但最近我发现，其实私募市场是同一个德行。

这几个月来，国内VC业界鸡飞狗跳，但最大的新闻还是关于服装零售业新贵ITAT集团的。

根据《华尔街日报》的报道，由于在上市申报材料中描述商业模式不清，以及被举报存在虚增销售数据等不当会计行为，导致未能通过港交所的首轮聆讯，ITAT的78亿港币融资计划不得不暂时冻结。

尽管还有二次聆讯的机会，但之前为其“保驾护航”的四大承销商中，高盛、美林已经双双弃守，只剩下摩根士丹利和德意志银行苦苦支撑。

有了解内情的圈内朋友跟我说，大摩不是不想撤退，只是前期已投资了数千万美元，不甘心就此化为沉没成本。当然，其他股东也不肯放它走。

更具戏剧性的情节是，前中国证监会副主席、前国家开发银行副行长王益的东窗事发，也牵扯出与ITAT千丝万缕的关系。据《财经》杂志的调查，在“和谐社会颂神州”全国巡演中，“赞助名单中手笔最大者，当属服装连锁企业ITAT集团。自2008年4月21日起，ITAT先后赞助了其在北京、香港、深圳的七场演出，只有最后两场因王益被‘双规’而不得不临时更改曲目。”

草根粤商欧通国先生完全有可能是发自内心地热爱高雅音乐（但他也支持了《同一首歌》），才豪掷千万。不过，投行的朋友说，王益本人在ITAT中也有股份。当然，信不信由你。

一、鉴宝

我左看右看上看下看，ITAT都无愧于“渠道之妖”的称号。

到目前为止，它已经在全国31个省市开出了800多家门店，平均1.2家／天，其扩张速度在全球连锁业也属罕见，而且全部都是直营店。要知道，以速度和管理著称的如家酒店，在上市之前的4年中也不过才开了123家店，其中直营店只有98家，直到今天总共也才500多家门店。

ITAT还几乎粉碎了零售业的所有常识。在选址上，它“以机会为导向，对目标城市、商圈、物业几乎没有要求”地进行全国扩张。在业态组合上，ITAT是“多业态，全面出击”，它居然同时运营着四种不同的业态——服装连锁会员店、百货会员俱乐部、Fashion ITAT和ITAT运动世界。连沃尔玛、家乐福在中国都没有底气这么干。

为了树立品牌、招徕客流，ITAT花2亿元人民币搞广告轰炸，从CCTV到澳亚卫视一个都不能少。在销售旺季进行持续一个月的“全场五折”低价倾销，并且是所有店面都参与。它的百货会员俱乐部和Fashion ITAT里还有九大甚至十一大免费服务，可以上网、打桌球、吃叉烧饭、看报纸等。没错，海底捞也是这么干的，但“饭点”的时候，海底捞的门

前可永远排着长队！

号称“国际品牌服装会员店”的ITAT，对待品牌的态度其实跟电子市场里的山寨机没什么分别。它自己拥有在法国、美国以及中国等注册的100多个“国际品牌”（你很可能一个都没听说过，但肯定看着面熟），可以随时为供应商提供“贴牌”服务。

按照ITAT　CEO李伟的说法，支持ITAT“铁三角”模式的，是一套特别“高效”的ERP软件系统，乃耗资数百万与微软合作开发的。但专业人士都知道，在国内ERP市场上，不要说比不上SAP、Oracle，微软的口碑甚至还不如用友、金蝶。

更神奇的是以下数字，ITAT说其有效会员数已经达到3000万人，这意味着中国4亿城市人口中每13个人就有1个是它的拥趸。2007年7月，该公司预测其2007年净利润将由2006年的人民币7000万元激增至10.4亿元，2008年及2009年估计赢利为29.8亿元及56亿元。这足以让其跻身中国最赚钱的公司之列。

ITAT的大梦远不止于此。其官方网站的主页声称：“ITAT与其投资机构摩根士丹利现进军互联网电子商务领域，斥资亿元打造网下‘实体商城’与网上‘网络商城’全面整合的立体化经营航母级电子商务互动平台。其宗旨是成为全球唯一采取网下‘实体商城’与网上‘网络商城’联合互动运营的‘立体化商业服务集团’。”

显然，为了实现这个远大愿景，ITAT必须更多、更疯狂地融资。事实上，78亿港币的计划募集金额也仅仅略低于之前百丽（1880.HK）的86亿港币，远高于波司登（3998.HK）的55亿港币、中国动向KAPPA（3818.HK）的56亿港币、安踏（2020.HK）的32亿港币以及美特斯邦威（2269.SZ）的14亿元人民币。

试问列位看官，你认为上述哪一家品牌的知名度和卖场人气要低过ITAT？

至于ITAT是不是在“抢钱”，完全取决于你是否相信——它的创新模式能够“有效地利用中国服装生产加工中的过剩产能和商业地产投资热中带来的廉价场地资源进行‘零风险’扩张”。

显然，蓝山资本、摩根士丹利、Citadel和美林等大牌投资人都是相信的。否则，它们不会在ITAT的两轮私募中，投入超过1.2亿美元来购买其未上市的股份。

我信任自己的眼睛，并基于常识进行判断。而它们显然拥有更聪明的头脑、更专业的背景、更丰富的经验，并且知道更多我不知道的。

但万一是它们错了呢？

那很可能就意味着1.2亿美元的血本无归，并刷新中国风险投资业的头号灾难纪录。此前的纪录是由港湾网络保持的，华平等投资人为其扔掉了9800万美元，最后却只收回了中关村软件园里的一幢大楼。

港交所自身也是上市公司，在全球信贷危机的时候，肯定要更严肃地对待每一个送上门来的客户。ITAT明年上市的希望又有多大呢？“那么强大的承销商队伍，都没弄上去，可见真有明显的‘技术性障碍’。资本市场还在探底，未来就更难说了！”（一位投资圈的资深人士曾这样说。）

在ITAT这个案子上，我是一个坚定的看空者。

ITAT的“商业模式看不懂”，其实一直是投资圈里的普遍看法。

前不久在饭局上，问过一个外资投行的中国区老大。这个项目找到他们甚至比大摩更早。他先是派了香港直投部门的主管去看，回来的人说“看不懂”，接着又从总部请了一位外籍国际零售业专家出马，还是下不了判断。保守是这家华尔街老牌投行的一贯风格，案子于是就被放过了。过了一段时间，消息说竞争对手大摩、美林都投了。新官上任的老大挺生气，专门写邮件骂了下属一通。

不过，现在他的心情大爽。我问他怎么看ITAT聆讯被否这个问题是否标准？他连说：“我们运气好呀，逃过一劫！”

又和另一位本土实力VC的执董聊天。他们投了好几个消费领域的项目，但ITAT的机会摆在面前也没碰。

理由其实很简单。他们的投资经理跑到ITAT总部深圳的好几个店里，发现“所有人都在看着他”，很不自在，因为“店里面售货员比顾客多得多”、“跟旁边的茂业百货根本没法比”。2008年5月，和ITAT前后脚Kick-off的茂业百货（0848.HK）在香港上市，集资30亿港币。

如果把ITAT著名的“零货款、零场租、零库存”模式，换一种诠释，会不会是“没人要的衣服 + 没人去的地段十二流ERP系统 + 混乱的业态 + 广告的狂轰滥炸 = 中国最冒进的零售商”？

我问那位外资投行的老大，有没有可能在ITAT这事上，蓝山、大摩、美林全都看走眼呢？

他想了想，承认这完全有可能。解释只有两个：一是根本没有做足尽职调查的功课；二是聪明人的陷阱——“羊群效应”。

美国最好的商业作家之一Malcolm　Gladwell写过一本《决断两秒间》。在此书的开篇，他就讲了一个真实的故事，关于财大气粗的格蒂博物馆如何花1000万美元买了一个裸体男子雕像赝品。

尽管该馆拥有第一流的希腊雕塑研究专家，又花了不少费用，请律师和地质学家进行几个月的调查与科学分析，但他们最后还是被蒙骗了。事实上，不少最权威的外部专家在第一眼看到这尊貌似完美的雕像的时候，就感觉到它过于“新鲜”，甚至“本能地厌恶”。但他们完全是出于经验的判断出发，拿不出有力的文件，其结论未被采纳。

当最后真相大白时，人们发现律师忽略了一些关键的细节，而地质学家被造伪者用土豆制成的模具愚弄了。专家们第一眼的判断是对的。但格蒂博物馆的专家为什么没有感觉到不对劲呢？

部分是因为他们陷入了对藏品的迷情之中，把不好的感觉下意识地忽略掉了。还因为科学数据似乎是确凿无疑的（就好像商业世界里的财务报表一样）。但是，最主导的原因是格蒂博物馆太希望那尊雕像是真品了，它是一家很年轻的博物馆，迫切地想得到世界级的馆藏珍品。

率先投资ITAT的蓝山资本，会不会也犯了同样的错误？尽管唐越从未证明自己是个合格的创业家，也是个投资界的新兵，却早早就管理了一个数亿美元的基金。尽管他请了毕马威做审计，AC尼尔森负责调查ITAT。但他或许应该跟我的同事一样，多去ITAT的店蹲点看一看，再花98元办张会员卡，买几件YOUNG POLO牌的衣裳穿一穿。

接下来就引发了“羊群”的悲剧，这往往在严重泡沫化的市场里出

现。2006年到2007年是中国风险投资业有史以来最亢奋的一年，数百亿的美元空投下来。而在资本市场上，“新消费”、“中国内需”更是与WEB2.0、新能源并驾齐驱的热门概念。继蒙牛、如家、百丽、中国动向、小肥羊之后，人人都在寻找下一颗超新星。

恰好，ITAT横空出世了，它有着很对资本市场胃口的“轻公司”模式，它以几乎是核裂变的速度进行规模扩张，它的老板已经创造过一个上市公司（尽管这家名为“金盾服饰”的公司后来很神秘地落入别人之手），它的财务报表显示上市几乎就是12个月以内的事。

有趣的是，中国最老谋深算的VC/PE都没有投资ITAT，不管是IDG、鼎晖，还是赛富、红杉。它们常常为好项目打得不可开交，但这次却一致保持了沉默。投资ITAT的可以分成两类：一类是大摩和美林这样的大投行，直接投资对于它们来说本身就像赚外快，而非主业。它们显然希望在ITAT身上赚到投资和承销的两笔钱。另一类是像蓝山、Citadel这些外国投资集团，急着来中国淘金，却必须依赖一个中国“买办”。你能指望它们在企业管理上提供什么有价值的帮助吗？如果说有那么一点的话，就是唐越很早就证明了自己是一个精明的企业卖家。

我估计ITAT的创始人团队已经套现完成。值得同情的是它背后的投资人阵容。他们很可能会证明，一帮聪明人聚在一块，可以干一件很愚蠢的事。

ITAT的离场之日，也许就是这一轮“新消费”投资泡沫的破灭之时。

三、泡沫破了之后

据说，历史给人们的唯一教训就是：人类永远不会从历史中领受教训。以ITAT为例，它很可能只是再一次证明了VC业那个流传已久的悖论：最耀眼的案子从来都不是成功的案子。

2000年的亿唐，创始团队里有3个名校MBA，德丰杰等投资商的4800万美元化为乌有。

2003年的尚阳科技，创始人是网通的前首席运营官，还有一拨微软、IBM出来的牛人，干掉了华登国际等投资商的7000万美元。

2005年的港湾网络，发起人是华为最年轻的副总李一男，华平等9800万美元成了一场春梦……

而那些成功的企业向VC要了多少钱？思科，200万美元；Yahoo，200万美元；Google要的多了一点，也就2500万美元；百丽，2300万港币；蒙牛，2600万美元。

前两天，采访了一个在硅谷创业成功后回国搞风险投资的牛人。他坚定地认为：不要给创业企业太多的钱。他的理由如下：

第一，会让创业者丧失必要的饥饿感和自我证明的欲望；第二，会把战线拉得过长，四面树敌；第三，公司里会出现太多拿着高薪没事干的人；第四，企业会在错误的道路上跑得更远。

而在这位牛人看来，更要命的一点是：中国不缺乏企业家精神，却缺乏诚信和契约精神。

2008年年初，美国August Capital成员David Hornik陪同一批斯坦福大学商学院学生，在中国参加了一个为期10天的研究访问，会见了一些公司的高层管理人员，如中国电信、阿里巴巴、通用汽车中国公司、

宝钢以及政府高级官员。

参观完了之后，他决定不加入投资中国的大军。理由有两个：第一，他识别不出几个真正的美式创业家；大多数中国的老板们都已经在一个权钱交易的商业文化中接受过洗礼，并发挥作用。第二，支持一个法律系统还处于初步阶段的创业经济，投资者并没有得到明确的保护。

“在美国，就像一头狮子在你旁边，尖牙利爪，但你们之间隔着笼子保证你的安全。但在中国，这是一个丛林，你和狮子之间没有笼子，如果你没有竭尽全力保护自己，你将会被咬伤。”David Hornik在自己的Blog里写道。

肯定有人知道，王益和欧通国之间发生了什么，也许只是纯粹的友谊，也许还有别的。也一定会有人知道，那些冷清稀落的卖场是如何为ITAT创造出巨额利润的。

不说张海，不说顾雏军，也不说德隆，ITAT还让我想起了3年前的新世界软件，一个姓温的神秘香港女人号称要投入25亿元人民币打造世界第三大ERP软件开发企业。

当时的发布会选在钓鱼台国宾馆召开。他们声称其背后的股东是香港的新世界集团（周大福就是他们家的）和美国的一家排名前十的匿名IT厂商。微软的高级副总裁陈永正登台宣布其为微软的合作伙伴，俄罗斯“猛男”和意大利“马尾”担任首席架构师和技术总监，还有若干位退休的省部级领导来站台。

这真是一个吊诡的场面。老实讲，我看不出来这个公司哪有问题，我就是觉得违背常识。这女人过去没有任何IT的背景，却一下子就要把用友、金蝶踩在脚下。香港小报上登的是她自称某红色将军的女儿，跟刚果议会主席睡觉，跟香港地产大亨打官司的逸闻。太不business了。

尽管那天给记者的红包大得吓人，但我没有写出一个字，因为她能把我提出的每一个问题都绕到国家富强、产业振兴上去。半年后，温女士被抓起来了，被控诈骗两亿元人民币。其中一个起诉人是郑家纯，新世界郑家的“富二代”。

套用王朔老师的话，过去有不少骗子成了企业家，而现在有不少企业家是骗子。

本文写于2008年9月，起因很简单，实在看不惯有些以模式之名到处忽悠的骗子企业。于是，花了点力气来作分析。任何商业，还是必须回归常识。这篇文章发表后，获得了很多受骗的ITAT员工的回应。ITAT虽然倒下了，但“商业模式”仍然是最热门的词。

微博一问：

> 有朋友谈中美创业思维的不同。美国人大多是从一个原点开始，中国人是从一个目标开始。我想这跟国情有关，美国市场体系很成熟，创业往往从见缝插针、奇思妙想出发，一不小心就玩大发了，比如Facebook。而中国还有很多空白和断层，又人傻钱多，有美国模式可抄，就看谁快谁狠了。大家觉得是这样吗？

一个好的商业模式是如何演变成为一个坏的商业模式的？“公司 + 农户”模式为什么承载不起中国的现代农业？土地自由交易有可能带来什么样的后果？

毒奶、新农业与模式的命门

2008年10月19日，本来是个再正常不过的星期天，却因为一则突如其来的新闻而变得不正常了。

这一天，媒体发布了《中共中央关于推进农村改革发展若干重大问题的决定》的全文。该文件由中共十七届三中全会通过。该文件中指出，按照依法自愿有偿原则，允许农民以转包、出租、互换、转让、股份合作等形式流转土地承包经营权，发展多种形式的适度规模经营。

文件中提到，有条件的地方可以发展专业大户、家庭农场、农民专业合作社等规模经营主体。土地承包经营权流转，不得改变土地集体所有性质，不得改变土地用途，不得损害农民土地承包权益。

而就在一周前，以农村改革为核心议题的十七届三中全会刚刚闭幕，公报上对于“土地流传”还只字未提，只是泛泛地说：“我们将推动农村改革，继续解放思想。”

或许是因为现有的农村基本经营制度——家庭联产承包责任制已到30年大限之期吧，然后总书记又亲自视察了1978年农村改革的发源地安徽小岗村，于是，外媒和学界最近都在热烈讨论“新土改”，但大会后就鸦雀无声了。谁也没想到被杀了一个回马枪。

笔者出生于城市，过去多年也没有从事过与农业相关的工作。我叔和婶虽是湖南邵东的地道农民，但随着子女相继考学进城后，他们也长期住在娄底市区。户口本上的身份虽然此生难以改变，但老家只剩空空无人的二层小楼一幢，两亩多责任田早私下转包给同组人，以卸缴公粮之责。

之所以突然对农村土改问题产生兴趣，是因为最近连续发生的两件大事。

其一是朱新礼打算将自己一手打造的汇源出售给可口可乐。而一旦出售获批就将坐拥数十亿元现金的老朱，在接受采访时说，他现在最想做的事居然是全身心投入上游原料的浓缩果汁领域，从建设果园开始，改良果树、收购果实再到加工果汁。相比竞争激烈的终端果汁消费市场，水果生产种植环节几乎还没有什么成规模的经营者。

农村干部出身，当年为了给老家沂蒙山水果找出路而下海的朱新礼，有段话让我印象很深刻。“2008年，中国水果总产值将达到1.8亿吨，在欧洲、美国水果的加工量大约占到40%～60%，一半鲜果做加工了，这意味着每年将有9000万吨水果进入加工环节，但目前中国连10%都没有，根本没有这样的加工能力。谁能好好消化中国的水果，谁能为这1亿多吨水果、为农民找出路？我觉得这又是一个商业的蓝海，而且将大有作为……”

他觉得这正是机会所在，“没有上游怎么保证下游，我现在把可口可乐引进来做下游，就是为上游寻找出路，确确实实转了一大圈，16年之后我又回来了”。我不认为他是在矫情。汇源食品饮料集团（非上市公司的部分）在重庆万州投资的一个果源基地，已经运作了7年，亏了数千万元。

其二则是“三聚氰胺毒奶事件”。从国内第四大乳业集团三鹿被举报

开始，这场危机很快波及了几乎所有国内知名乳品企业。舆论把批评的矛头指向了利欲熏心的不法分子、企业的丧失底线、政府的监管不作为。此后，亡羊补牢的“救市”举措纷纷出台。

但是，市场仍在以一种最坏的方式进行集体惩罚。三鹿集团已基本破产，蒙牛、伊利和光明市值大幅跳水，订单比高峰时下滑了60%～80%，直接和间接经济损失近百亿元。至于上千万的奶农，则是受害最深的群体，“成桶成桶的奶，哗啦哗啦地倒掉”，他们不得不忍痛卖牛、杀牛，整个乳业至少倒退5年。

真正值得反思的是，为什么一场质量危机，居然引发了全行业的系统性崩盘？全线产品，从奶粉到液态奶再到冷饮制品无一幸免。产业链上的每个参与者，从领袖品牌到奶站到千万农户如同多米诺骨牌一样接连倒下。

在发达国家，食品安全事件同样也时常发生。但问题大多局限于一两款产品、一家供应商或者一个品牌企业。问责的只是当事人、当事企业以及主管官员罢了。就在前一段时间，日本某家“问题大米”厂商的老板还引咎自杀，但也没听说日本人民不吃大米。

我们可以骂三鹿的田文华，骂牛根生，骂潘刚，骂无良奶贩和收黑钱的政府官员，这样的道德审判固然很解气，但可能也是最无力的。今天整个中国乳业的危机，不是一个道德黑洞，而是一个制度缺陷的问题。是农村落后的产权制度，导致了“公司十奶站＋农户”的模式无法有效满足市场的巨大需求，进而导致整个乳业产业链严重畸形化。

癌变

为什么这么说？

田文华和牛根生等人是今天国内乳业主流模式的缔造者。20世纪80年代，田所在的国有企业三鹿率先砍掉了自建牧场，把奶牛养殖交给农户，通过自建奶站来控制奶源。而到了1999年，完全民营的蒙牛诞生，一起步就采取了盘活社会资源，完成了“轻资产运营”的杠杆战略。一方面，他们高价收购散养农户手中的原奶，并租赁亏损的小乳品厂进行加工生产；另一方面，他们又倾全力打央视广告搞营销，开发低价量多的“利乐包”常温奶，以市场销售来拉动上游生产。

实事求是地说，蒙牛的崛起带动了整个内蒙古乳业上游的发展。蒙牛出世前，呼市奶价全国最低，有所谓“限量收购卡”，超量部分要么不卖，要么就卖低价。而此后6年，蒙牛带动内蒙古及周边地区新增奶牛80多万头，奶业链条辐射约200万奶农。据说当地有民谣云：“一家一户一头牛，老婆孩子热炕头；一家一户两头牛，生活吃穿不用愁；一家一户三头牛，三年五年盖洋楼；一家一户一群牛，比蒙牛的老牛还要牛。”

蒙牛最先发明了“社会合作建奶站”。企业首先从合作奶站中获取奶源，当地奶站从中收取管理费，高峰时这样的合作奶站超过3000个。牛根生深谙基层社会的运行逻辑，他曾这样解释：“每一个自然村庄里，每一个养牛的区域里总有有钱的，也总有有权的，有钱的和有权的加起来以后，完全可以做这个奶站。”

最初，这一商业模式表现出了极大的先进性，蒙牛从零起步，5年

内就成为全国第二大乳业巨头，并成为全行业争相效仿的对象，如同零售业的沃尔玛、PC业的戴尔一样。伊利、三鹿等先后放弃了自建奶站的模式，光明也在上市前剥离了自建的城市牧场。

品牌、营销和价格战成了各家乳业上市公司竞争的关键，而上游投资却严重不足。但新的问题出现了。散养模式下的奶农，既没有多余的土地，也缺乏资金实力去扩大再生产，更无钱培育更优良高产的品种，以致根本无法跟上乳品企业超高速发展的需求。为了争夺奶源，伊利和蒙牛的人员甚至为此发生过流血冲突，缺乏监管的私人奶站甚至无证"奶霸"也大量出现。

落后的农业生产与发达的商业零售之间的落差越来越大。2006年起，席卷全球的原材料价格上涨，使产业链最底端的奶农们腹背受敌。政府为了控制通胀，对奶制品限价，迫使拥有产业链主导权的企业将压力转嫁到上游，而有钱有势的奶站进一步把重担压在分散无组织的奶农身上。结果就是从奶农到奶站再到奶企"层层造假"，形成了谁也无力改变的"囚徒困境"。

根据内蒙古大学经管学院教授钱贵霞的研究，在整个奶业纵向产业链中，奶牛养殖生产、奶品加工、奶制品销售三个环节的投入比通常为7.5：1.5：1，利润比则为1：3.5：5.5。其中，原奶生产环节成本最高、利润最低、风险也最大。正是由于目前奶农投入和产出的巨大悬殊，每次出问题受害最深的也是奶农。

这表明，计划经济时代长期以来的工农"剪刀差"，在不对称市场经济的环境下，又以另外一种形式出现了。

而在现行国家所有、个体租赁使用的产权制度基础之上，"公司＋农户"已经成为中国这些年所谓现代农业的主流模式，也是"一号文件"所极力推广的模式。

乳业的悲剧，再清楚不过地展现了：在一个落后的产权制度下，一个好的商业模式也会变成坏的商业模式。

命门

那么，今天乳业所面临的问题，是孤立存在的吗？

我相信绝对不是。如果读者诸君记性还好的话，应该不会忘记山东的"嗑药多宝鱼"和河北的"苏丹红鸭蛋"，过程与结局几乎一模一样，都是"农户散养＋公司收购"，下药下到当地人都不敢吃，最后东窗事发，整个产业掉入深渊。

下一个又是谁，是敌敌畏菜、瘦肉精猪、避孕药黄鳝还是抗菌素大闸蟹？

其实，不仅是少数不法分子，几乎所有从业者都在干着以邻为壑的事，区别只是多或少的问题。农民的诚信只限于本乡本土，出了村子就管不了那么多。也不全是政府监管不力或者检测标准有漏洞，我们的行政执法队伍已经是全世界最庞大的，总不能每一片水池、每一头奶牛身边都站个检验员，这样的权力更可能滋生腐败。

归根结底，是衔接农业产业与下游产业的产业链出现了问题，是形成产业链的"公司＋农户"这一模式出了问题，而这一模式又是在现有的

农村家庭联产承包责任制的基础上形成的。

用马克思主义的经济理论来解释，是生产关系制约了生产力的发展。

毋庸置疑，农业产业现代化，仍然是中国市场经济中最弱的一环。当中国的工商业企业早已经从厂长承包责任制进化到了今天的有限责任公司制、股份公司制甚至有限合伙人制，农业的主体经济形式还停留在20世纪80年代初的水平，国家所有，个体租赁经营。

以家庭为单位的农户经营带来的是低水平无序竞争，无力抵御市场风险和天灾疫情；一盘散沙没有组织的农民改变不了议价能力弱的现状，好处基本上都被中间商和下游终端行业拿走了；因为没有土地所有权，农民没有抵押物，农村金融难以发展；农业的投资回报低，为了养家糊口，农户不得不离乡打工。

《华尔街日报》的报道就认为，尽管中国农民现在的人均粮食产量比1980年高50%，但农业生产力发展还是不够快，无法满足城市越来越多、质量要求也越来越高的粮食需求。其部分问题在于：中国的农场规模通常为0.6公顷。匈牙利和波兰为6公顷，而美国的农场平均规模为173公顷。

而朱新礼告诉我们的一个数字是，目前中国的柑橘，亩产仅为1吨左右。而巴西平均是3～4吨，以色列4～6吨，就是同样一亩地，人家种的柑橘是我们的3～6倍。而同样一亩苹果，美国的一亩地收入价值是我们的20倍。

没有农业产业现代化，城乡差距只会继续扩大。这些年，农民收入的增长不仅远远落后于城镇居民收入的增长（过去11年来农民人均实际收入增长只有2006年、2007年超过了7%），而且在很大程度上还是来自进城打工的收入提高和农业税的减免。

而农业现代化的问题，首先是一个农业能否实现规模经济，能否促进更多投资和更高生产力，能否创造正向稳定回报的问题。而这一切又回到了文章开头的原点—农村的基本经营制度，农村的产权制度能否有所创新突破。能不能把农民长期使用的农地给予市场化的估值，让他们可以用来入股、抵押、转让等。

一旦农村土地改革启动，也就扣动了整个中国新一轮经济改革的扳机。土地集中度将会上升，相当一部分农民将转向城市，这对中国的城镇化和户籍制度改革将起到直接的推动作用。

求变

有意思的是，每一次产业环境的震荡变化，都会给一些新物种带来勃兴的机会。

乳业危机最大的受益者，也许就是一家名为“内蒙古奶联社”的小公司。正是名不见经传的它在2008年9月16日之后，频频以正面形象出现于《财经》、《南方周末》、《21世纪》、《第一财经日报》等媒体中。

其商业模式的设计初衷是奶农直接以奶牛入股，类似国外合作社形式。但目前实际采取固定分红的模式，相当于奶联社一次性买断奶牛，

分5年向奶农支付固定收益。奶牛的配种、饲养、挤奶、送奶全部由奶联社完成，原奶直接供应伊利集团，中间没有奶站环节。

创始人李兆林称，入社一年后每头牛年产奶5.23吨，平均增产1.11吨/头。奶农也有更多的收益，一头入社奶牛年收益率20%左右，奶农因给奶联社种植青贮饲料玉米，一亩地增收100元。由于内部监控相当完善，奶联社所产原奶平均价格每千克要比散户高出近1元。

但目前指望它来拯救整个乳品行业是不现实的。在发展过程中，奶联社始终面临着资金和政策的困境。自2004年成立至今，奶联社一半以上的资金来自外国政府贷款。由于缺乏抵押物，4年来，奶联社只从国内银行贷出了170万元，规模扩大受到限制，目前资产不到1亿元。现在，包括国家质检总局、农业部、商务部的人都在这里调研。深创投这样的VC也希望能够投资它。

如果打开眼界，你还会发现新型农业已经成为风险资本高度关注并积极尝试的领域。高盛投资养猪场，红杉投资福建利农（种菜），达晨创投和美国泰森投资福建圣农（养鸡），今日资本投资德青源鸡蛋，深圳创新投投资鼎济农业、丽都花卉和龙生茶业，盘龙云海投资龙润茶业等。

深圳创新投的董事长靳海涛在最近的深圳高交会上，更明确提出了具体投资方向，即农业产品改良、农副产品深度加工、规模养殖业、农产品与农需品连锁经营、循环经济型农庄、对现有农业资源整合的新模式。

这些都说明，农业产业化的拐点很可能正在出现，集约化、标准化的现代农业将成为下一步趋势。

更重要的是，上述被点名的企业几乎无一例外地突破了传统的“公司+农户”的模式。比如，龙润茶业集团已经成立了担保公司为茶农提供小额贷款担保。这是林毅夫教授、亚洲开发银行的汤敏博士提出的“四位一体”农村发展模式，即“龙头企业+银行+担保公司+农户”。

福建圣农与当地农户的合作方式是让农户以土地折资入股，成为种植或养殖基地的劳务股东，年终固定分红；农户不承担疫病和价格等技术和市场风险。其创始人李文迹说：“一定要用科学养殖的基地来带动农户，才能控制质量。”

曾创下A股市场“第一高价股神话”的獐子岛，推出的是“公司+政府+金融机构+科研院所+养殖户”五合一模式。全岛海域4万公顷，作价1.1亿元的资本，全属于獐子岛公司。岛民都是股东，董事长吴厚刚是最大股东，占10%的股份。

这些新模式的关键都在于通过更加紧密的利益纽带，把分散的农民有效地组织起来，提升他们的效率，为他们的发展提供贷款担保，帮助他们科学生产，保护好他们的产权，让他们分享工业化的福利。

当然，从中国的现实国情出发，这些模式的设计者大多会主动把乡镇基层政府的利益考虑进去，由他们组织农民整体转让土地使用权，这才能保证长治久安。

一个商业模式能否长久健康运作下去，取决于交易链条中的各个利益相关者能否不断创造正面价值。如果一方的价值最大化必须以另一方的价值被榨取作为代价的话，最终结果就是一损俱损，大家一起玩完。

今天，当我们讨论“耕者有其田”，把资本引入农村土地自由交易时，很多人是心怀恐惧的。就像8年前，人们对于入世的种种担心一样。但后来事实证明，洪水猛兽并没有进来，我们唯一恐惧的或许就是恐惧本身罢了。

本文写于2008年10月。大量资料引用自《财经》、《南方周末》、《福布斯》（中文版）、《三联生活周刊》、《新财富》等值得信赖的媒体，在此一并感谢。落后的产权制度制约了商业模式的进化。两年过去，中国乳业没有变得更好，奶粉甚至变成了一种稀缺资源。

微博一问：

2008年三聚氰胺事件发生前，国有品牌奶粉的市场占有率是60％，到2010年，进口奶粉已经与国产奶粉平分秋色。中国这么多乳业品牌，目前还有谁是值得你信赖的？如果国内品牌被洋品牌收购，你会关心吗？

在中国，“免费”经济似乎拥有一个比美国更肥沃的商业土壤。内容的原创与知识产权的保护，从来没有真正帮助从业者赚过大钱。还有什么是比“免费”更好的遮羞布？遮羞布下上演着什么，你真的知道吗？“免费”还能否继续gelivable（给力）？

“免费”的终结

从前，它是一只戴围脖的企鹅管家，一开始您靠它泡妞、扯淡，后来它帮您发短信、玩游戏、传文件、看视频、开邮箱、买东西……

从前，它是一位智商250的110警察，先是主动为您挡流氓，后来义务给您修系统、杀病毒、管文件、看网页、选下载……

它们什么都乐意替您干，您是大爷大奶，不是顾客，不用付钱，没有交易，交出钥匙就省心。

直到有一天，两个“活雷锋”互殴起来，要比比谁更有资格看管咱家的保险箱。

用户可以被代表，但不代表你我就该被忽悠。中国互联网安装量第一大和第二大的客户端，都誓言永久免费，都口口声声说“用户利益至上”，为什么却造成了互联网有史以来最鸡犬不宁的一战？

因为“免费”。

“免费”，早已是互联网业的常识。自从前两年《连线》杂志光头总编克里斯·安德森写了一本同名大作，人人都觉得这是数字网络时代的商业成功定律。每个互联网公司的CEO都会煞有介事地告诉你，比特经济笼罩下，一切由信息构成的产品的边际成本都在趋零化，所以我们的定价干脆就是零。

事实看来也的确如此。往前10年，全球互联网的成功案例，几乎全是用免费的产品和服务去吸引海量用户，然后再通过广告，或者增值服务或其他虚拟产品收费来获得成功。雅虎是这么走过来的，Google是这么走过来的，Facebook也是这么走过来的，至于新浪、盛大、百度、QQ、阿里巴巴、淘宝等也都是这么熬出头的。

而在中国，“免费”经济似乎拥有一个比美国更肥沃的商业土壤。内容的原创与知识产权的保护，从来没有真正帮助从业者赚过大钱。贪婪的抄袭和复制，反而能带来源源不断的收益；消费者喜欢赠品、盗版和山寨，对品质没有奢求；企业不愿意为任何软件和服务付费，不在乎法律风险；支付手段和信用体系一直就没完善过，线下收费都不易。

还有什么是比“免费”更好的遮羞布？遮羞布下上演着什么，你真的知道吗？“免费”还能否继续gelivable？

危险的免费

当QQ吃肉的时候，360就注定只能和别人一起抢汤了。

免费的第一个阴暗面，是必然带来一家独大的局面。

因为网络效应的缘故，只要睡莲布满了池塘，下面的水藻就很难再获得阳光。Google的CEO施密特曾经坦言：“免费的问题在于，它排除了市场上所有的价格歧视结构，结果往往会造成赢家通吃。”

Google成了用户使用最多的搜索技术公司，其他搜索不管技术多么先进，也很难再动摇它的地位。视频分享行业出了一个优酷，烧了1.6亿美元成就一个还没赚钱也有30亿美元市值的公司，因为官司迟迟上不了市的土豆网价值不低于10亿美元，至于酷6网就只有2亿美元，还有三四

百家钱烧光倒闭的。你认为这是在创造价值还是毁灭价值？

最后你会发现，互联网行业造就的大公司，远远比其他传统行业要少。巨木之下，小树难生。依靠免费形成的寡头经济不是一个正常的商业生态。传统媒体的内容，通过新浪和百度等免费渠道获得了最大效果的用户关注，但广告价值却直接被后两者截流了，而且用户也减少了购买付费的纸质版本。结果，内容商无力再支付高昂的生产成本，再也提供不了高质量的内容。

免费的第二个阴暗面，是想尽办法利用人性的弱点。

因为免费，所以用户迁移成本极低，这又是用户选择成本为零造成的。于是，领先的赢家不得不想尽办法用各种应用圈住用户。

在免费的基础上，构筑自己的竞争壁垒并不轻松。免费并非无成本，先行者为了推广免费，得花费大量的资金，而为了维护壁垒，还得花更多钱，做到让后来者无法超越。所有的在线应用，都在帮助QQ沉淀用户关系——你的QQ号是什么？请加Q群、游戏、空间、博客、Q币、拍拍、微博等，共同帮助QQ沉淀了中国互联网最完整、最有效的用户关系，概莫能外。

周鸿祎讲，免费的产品一定要做得比收费的产品还好，这原本是违背经济学常识的，但在互联网行业却一再发生了，反正羊毛最终还是要出在羊身上。《征途》的暴利，让之前按小时收费的网游同行们，几乎一致地转向游戏免费、道具收费。游戏一定要好玩，情节必须得刺激，只有让玩家沉迷于其中，才能有各种收钱的机会。

在免费模式下，一切人性的弱点都可能成为赚钱的突破口。免费模式下赚取的利润一定会比收费更多。你真好意思让自己的QQ形象就穿条三角裤跟人裸聊吗？

聪明人都知道，堡垒往往不是从正面攻破的。你要光做一个IM软件，QQ肯定不会抄你。但是其他任何客户端，都有可能成为它致命的后门。

免费的第三个阴暗面，是它很可能破坏一切商业的基础——信用。

没有谁会永远当雷锋的，你免费获得了多少，你相应地就会失去多少。失去金钱是小事，失去隐私和生活才是大事。

的确，在付费的商业模式下，企业依旧存在着收集客户信息的可能，但这些只能更好地帮它分析用户购买的行为，并非其主要收入的来源。而在免费的模式下，你只是用户，不是顾客，企业根本无须顾忌契约关系带来的风险。它们有着强烈的动力去搜刮一切隐私并将之变现出售。

传播学者魏武挥兄在《隐私的背后》一文中，引用了国内一家知名的SNS的隐私条款：“承诺不会在未获得用户许可的情况下擅自将用户的个人资料信息出租或出售给任何第三方，但以下情况除外：……本站发现您违反了本站服务条款或本站其他使用规定。”换句话说，如果你违反了站方的一些规定，你的个人资料就有权被出售了。

我们之所以还对Google有所信任，因为它有“不作恶”的公开承诺。

但对于无法有效向用户直接收费的中国互联网业，公司要实现营业收入，一个最现实的办法便是通过扫描和收集用户信息，实现所谓的“精准广告”，或者将信息售予他人。而且，根本不用担心受惩罚。

对于QQ和360安全这样装机量数以亿计的软件来说，其对中国数亿网民电脑信息和用户行为的掌握，已经成为这些软件赖以生存与发展的根基。

隐私的背后就是商业利益，就是广告价值。免费模式对于用户隐私的贪婪，会远远超过收费模式。如果说，下一代互联网是以人为核心的社交网络，那么，肯会有更多虎视眈眈的家伙盯着我们暴露的隐私。

你我并不知道自己有多少价值，但它们知道。别以为免费是我们占了它们便宜，其实，是它们窃取了我们原本可以高价出售的个人信息。

免费，不仅昂贵，而且危险。

付费的互联网

2010年夏天，当我看到《连线》杂志的iPad版，毫不脸红地在App Store里标出了4.99美元一期的价格时，我意识到光头先生又领先咱们一步了。

收费—免费—收费，这其实是一个“再常识不过”的过程。

移动互联网、实名社交媒体和电子商务，是今后5年互联网发展的三大主旋律。它们共同证明了一件事情，就是虚拟世界越来越跟真实世界融合在一起。而在现实生活里，免费只是试用，收费才是常态。

我们再也不必人格分裂般地一半在现实世界里辛苦谋生，一半在Cyber空间里呼风唤雨。在Facebook和新浪微博里，我们越来越多地通过实名认证建立真实关系。个人信用在互联网社区上的积累，使得付费成了可能。

手机里藏着我们几乎所有的生活秘密和个人信息，通过它直达每个人的社会网络，陪伴我们生活的2/3以上时间。而电子商务不仅意味着信息流与资金流、物流的三位一体，更是“Online 2 Offline”（线上与线下的结合）。不收费，你都不放心。

很有可能，“免费互联网”时代的拐点正在到来。

想一想，除了微博，2010年最火暴的互联网模式是什么？

是团购。2008年11月才创立的Groupon仅仅用了两年时间就创造了60亿美元的收购估值。史上最快速度突破5000万美元的月营业额，50%的毛利率，30%的营收增长。

这是一个典型的付费商业模式，而且是最爽的“预付费”模式。通过大幅折扣调动消费者的理性购买力，一天一团限时抢购又是最直接的感性刺激，用户必须先交钱后享受服务。它不是在卖广告位，而是直接在卖顾客。

传统的摄影写真工作室就这样被团购改变了。原来是拍一套数千元，一天也就接两三单活。而上一次团购，就能带来上千的客流。就算价格只有原来的1/5，但客流或许是原来的10倍。类似这样的本地生活服务业都可能被团购改变。

以70后和80后为主的新一代消费者更敢在互联网上花钱。在此前十年，中国社会的中坚层对互联网是漠视甚至敌视的，而那些敢于拥抱互联网的年轻人在经济上却并不宽裕。

现在，轮到他们成为社会的中流和财富的创造者，同时也正在成为

企业决策者与执行者。他们是数字化的一代，对于互联网没有恐惧。他们见识过硬件产品是如何高台跳水的，也乐意为《哈利·波特》、《明朝那些事儿》、《魔兽世界》这样厉害的内容一遍遍掏钱，而且还是正版。

他们所在的企业正在习惯于购买阿里巴巴的诚信通、百度的关键字、淘宝商城的位置，他们理解电子商务才是未来的商务。而随着B2C的互联网释放出巨大的用户需求，反而会对企业的后台IT能力形成倒逼。这时候，与云计算相关的B2B企业级软件该有大发展了吧？

有了支付宝、有了网银、有了拉卡拉、有了Q币和点卡，尽管付费仍然有些麻烦，但已经不是那么无法忍受了。在手机应用商城、App Store这样的封闭系统里，所见可以迅速转化为所得。问题仅在于，城市的年轻人多年来被太多的免费产品给惯坏了、喂饱了。就算买了一个iPhone4，他们第一想法也是“越狱”。

如果说，传统互联网是从精英到草根，那么，移动互联网的路线就是从草根到精英。“被割裂的互联网”很可能在付费的旗帜下更加碎片化、社群化。这并非坏事，因为“免费＋广告”模式成立的前提是满足尽可能多的用户的最普遍需求，只有5%～10%高端用户付钱，大多数人看广告。而用户付费模式是深挖特定用户群市场需求，精耕细作。事实证明，像斯凯这样围绕山寨机和打工仔干起来的移动互联网公司更加可怕。

毫无疑问，苹果和亚马逊是眼下把“付费互联网”发挥到极致的两家公司。围绕着iPad和Kindle，它们正在重塑内容产业的价值链，核心在于让用户享受比免费更及时、更愉快的体验，让内容生产者拿到他们该拿的钱。

在纳斯达克上，2010年的股价比苹果和亚马逊涨得还猛的两家美国互联网公司是Netflix和Open Table。同样，它们也是敢要用户“付费”的互联网公司。

Netflix是北美一家提供视频流媒体点播服务的公司。用户只需要每月支付8.9美元，就可以无限制地观赏视频电影、电视。而它其实是从一家DVD租赁商（每次一片，免邮政投递运费）转型而来的。现在Netflix在各个平台上都有客户端，比如电脑、XBox、Wii、PS3、iPhone、iPad、Android，还有支持互联网的GoogleTV、AppleTV等。如今Netflix已成为美国最大的视频内容供应商之一，2010年3季度用户总数达1600万人，净利润3800万美元。就连优酷在上市前路演时，也不再说自己是中国的“Youtube＋Hulu”，而是以Youtube的规模，走“Hulu＋Netflix”的道路。

OpenTable是美国知名网络订餐网站，同时也是一家Software-as-a-Service（SaaS，软件即服务）的公司。它向餐馆销售一款订餐软件，借助这套软件系统，Open Table能为餐厅提供的服务包括把客户订餐的需求具体到时间（1点还是1点15分）、位置（靠窗还是走廊）、价格（是否有打折）等因素，然后提供便捷和迅速的预订。在Open Table的总收入中，有54%来自餐厅的月租费，42%来自每一笔订单的佣金，还有4%来自给餐厅装软件的初装费。

想找用户收钱是一回事，真有本事收到钱是另一回事。

用户的选择

过去6个月里，我平均每个月在iPad上花费20美元，用双币信用卡支付。

这不是一个惊人的数字，也并没有影响我的生活质量。这大概相当于一对情侣在北京万达影城看场大片的基本花销。

但这区区20美元，让我免除了用免费盗版软件的负罪感。事实上，我会热情地使用我下载的每一个付费软件，并且毫不留情地删掉那些碍眼的免费软件。

现在是一个什么年代？信息过剩，物资丰裕。因为我们的拥有过剩，结果导致无从选择。在心理学上，付一元钱和不付钱就是本质的区别。收费就意味着选择的成本。一旦选择，就意味着利益关系的确立。

我问自己，为什么过去向我收费不成功？产品不够好，购买方式不方便，定价不合理，无差别的服务，盗版的轻松获得。

现在这些问题基本上已不再是问题。关键在于，用户为什么选择？

首先是“稀缺”。马化腾认为，不要被“免费”吓倒，拥有“稀缺性”就拥有了破解免费魔咒的武器。并不是所有有价值的东西都可以在市场中找到价格，比如空气对所有人都非常重要，很有价值，但是没有人去买卖这个空气，为什么呢？太多了。

创造稀缺性的办法有哪些？第一，得有一个长期的、大量的品牌投资和口碑传播，比如LV，比如披头士，比如冯小刚；第二，要营造一个不可复制的独特体验，就像海关罚款都拦不住的iPad。

数字时代的稀缺性一定是创造出来的，而且是限量的。就像大片《阿凡达》一样，只能在IMAX放映厅里才能看到震撼的效果。就算有高清盗版又怎么样？上映一两个月，还处于排队饥渴状态。如果不是被喊停，17亿元国内票房绝对不是句号。迈克·杰克逊已经死了，他留下来的那些未发表歌曲，卖一首少一首。你是铁杆歌迷，你难道不会收藏纪念吗？

其次还有“时间成本”。2011年什么最贵？时间成本。乔布斯为了推销他的iTunes，说过一句恶毒的话：你为了不付费听音乐，意味着“你的平均收入比社会的平均工资要低”。这话在中国行不通，中国付费下载音乐的，很多都是富士康代工厂的工人。为什么？因为他们要赚钱就得玩命加班，没有看《非诚勿扰》的时间，没有上百度淘宝的时间。好歹有个手机，下班能放松就抓紧放松。

另一个付费点歌的地方在哪？是某婚介交友网站，为了第一时间表白心意，潜在恋人们把点歌当做虚拟礼物，卖歌成了该网站的重要收入之一。

“想付就付”，不把钱当钱。全球最大的社交网络Facebook，最近推出了自有的虚拟货币系统（Facebook credits，是不是有点像Q币？），用户首先须用现金购买这个“信用币”，1美元相当于100个信用币。（通货膨胀，钱不值钱呀？）在购买相应数量的信用币之后，用户就可向好友赠送一些信用币，受赠的Facebook用户既可用来提高自身“威望等级”，也可用来购买Facebook提供的虚拟礼物。使用者还可以此信用币购买Facebook上数百万家应用程序合作伙伴的虚拟商品。

尽管Facebook要从单笔支付中提成30%，但是“信用币”的小额和便捷，仍将大大提高用户在游戏以及其他应用中支付的次数。调查研究公司Gartner分析师Ray Valdes估计，这种收费模式在Facebook的未来营收比重可能达1/3。这意味着Facebook不需重度仰赖网络广告的收入。换句话说，扎克伯格也不用那么着急拿我们的隐私卖钱。

“用户参与劳动”，劳动者消费自己的劳动果实。为什么农家乐的蔬菜、水果、鱼，比家门口的沃尔玛的还贵，人家还要开车跑到郊区，自己动手采摘，自己花钱买下？因为用户已经不满足于当一个consumer（消费者），而要当一个prosumer（生产消费者）。

李宇春是长得最美、唱得最好的女明星吗？她是最能让粉丝掏钱的女明星。为什么？她就是千万“玉米”发一元钱短信一票一票投出来的。起点中文网模式下，最牛的作家都会收到粉丝的打赏，以鼓励他们多写、快写。这种创造的快感，是冰冷的百度文库解决不了的。粉丝多少不重要，重要的是如何动员这一万粉丝帮明星赚钱。

用户不想在线上付钱，又想玩游戏、买宠物怎么办？Facebook上最大的游戏开发商Zynga有狠招。只要你同意帮它的广告商填表格，或者去相应的电商网站买点你需要的东西，就可以挣到用来买游戏商品的“信用币”。这些“信用币”对Zynga而言是零成本的，但是对玩家而言却有价值。把这两个套在一起，就出现标准的低买高卖“套利空间”（arbitrage）。

最后是什么，“个性化”？错，是“私人化”。海量用户的个性化定制，短期内不靠谱，这不仅需要大量的数据挖掘和分析，更需要精准智能的推介能力（accessibility）。这大概属于遥远的“云计算”。豆瓣电台的确体验很好，但你真的会为下一首歌是听王菲还是Lady Gaga付钱吗？我表示怀疑。

其实，根本不必那么复杂。每个人都有一大堆未被满足也不想公开的真实需求。越是私人化的问题，越是“刚需”。一到毕业季，网上论文买卖的生意就火暴。这个时候，就绝对不是按成本定价了，而是按心理预期定价了。

我一直很奇怪，为什么没有人想过把司法、考研、公务员之类的考试培训搬到线上做视频点播，而且不必是冗长的大课，就是10分钟的短视频下载就OK。每个视频老师讲一个考试重点，大家各选萝卜自选筐，边坐地铁边学习。这比视频网站花天价赌首播剧要靠谱吧？

平台时代，创业者必须学会收费

互联网发展到今天，有资格做平台的只剩下寥寥几家。本质上，免费的生意是真正大玩家的生意，小公司越来越玩不起。

免费只适用于平台型企业，平台就是运营商，不管人家是开赌场还是开游乐场，规矩都是它定的。任何能轻松赢取大量用户的服务，任何有助于提升用户黏度的应用，运营商一定会自己动手。

因此，与其指望平台运营商的肚量，不如依靠自己的能量。如果你没本事从用户那赚到钱，你就没钱分给运营商，它有什么动力跟你合作呢？你的用户越多，你能多平台运作，它越重视你。一旦你跑了，它找

谁收钱去？

对于我们这些卑微的创业者，不学会收费不行，不收费就代表你对自己的产品缺乏自信。

本文写于2010年12月，360与腾讯大战刚刚结束。关于“30大战”，我有几点小看法：（1）这其实是“一战”，不是“二战”，跟正义、非正义没啥关系；（2）人民可以被代表，用户可以被代表，但不代表你我就该被忽悠；（3）远离战火，学习20世纪初的美国；（4）打仗不是为了血拼而是为了回家。

微博一问：

假如明天一早起腾讯的所有服务突然停止（不管是IM、网游、浏览器、影音、财付通、微博、手机等），会影响你的互联网生活吗？有无更好的替代品？中国的互联网公司会开始创新吗？

第四章
“资本”是个什么样的主义

导读

创业家与外部投资人之间，到底是有着长相厮守的婚姻，还是肉体需要的一夜情？
大多数中国的民营企业都有家族企业的影子，它们野蛮生长，对于资本市场太过陌生，它们对VC/PE既陌生又提防。
原始的资本市场催生出一批凶悍的风险投资机构，它们是嗜血的金融怪物，里面多是自负精明的赌徒，里面的多数人并不能真正理解企业。
创业家与投资人之间的博弈，在未来很长时间将抓住中国财经媒体的眼球。朱新礼、牛根生、黄光裕，这样的戏剧故事还会有很多。

现在是创业板高潮未退、中国概念一卖就灵的时候，根本看不出谁是好VC，谁是坏VC。但我相信，不出三年，中国的风险投资业将会出现一地鸡毛的局面。点石成金的，反过来也可以点金成铁。只是未来，好VC上天堂，坏VC会下地狱吗？没有哪个投资人的脸上会写着“我是坏VC”。那么，对于下定决心要引入风险投资的创业者来说，学一点辨别知识就非常有必要。

好VC、坏VC

对于绝大多数创业者而言，最最要命的问题是，没有足够的钱来维持公司的运转。

一元钱难倒英雄汉。你无法像解决技术、生产、销售等其他问题一样解决这个问题，因为你不得不看着别人的脸色行事。

找谁借钱合适呢？最近十年来，风险投资即VC在国内变成一个很时髦的事。想必你也听说过很多牛人在VC的支持下一举成功的例子，但我还是要劝你，90%以上的生意是不需要风险投资的。父母、亲戚、朋友、大款暴发户，他们的钱都比风险投资商的好拿。甚至政府和银行，只要你有“办法”就能搞得定。

为什么VC的钱是烫手的钱？

因为这些钱的要求是最苛刻的，附加条件是最多的。本质上，VC给你的每一分钱都是你们的血汗钱，因为这些钱代表着投资商拿走了一部分你们的股份，而你所抵押的则是你的未来收益，你的公司也不再由你一人管理。

更大的危险在于，你的创业从此走上了一条华容道。要么IPO或者被并购，帮助VC获利退出，要么把钱烧光清算死掉。总之甭再想着小而美地独立存在，那几乎是不可能的。

以我所见，VC是一帮推销金钱的家伙（并无贬义），要在有限时间内把大笔的钱下注在有限的10～20个项目中，其实就是合法的赌博。

他们很现实。如果你是一个难得的连续创业家，比如季琦、周鸿祎，或者是从大公司走出来的战功显赫的高管，像陈义红、王峰这样的，风投会追着给你钱。但大多数创业者刚开始根本不像一个superman，所以，选择是双向的。

在2007年之前，中国的风险投资是一个供给远大于需求的买方市场。太多饥饿的创业公司在追逐少数“聪明的钱”。这两年，情形似乎正在发生变化。在像移动互联网、电子商务、清洁环保、消费服务等这样的热门领域，买方市场正在向卖方市场过渡。

确实，如今中国已是全球第二大的VC集中营，热钱砸到你头上的概率比以往任何时候都要高了。仅仅2010年第一季度，就有超过5.7亿美元的创投基金、3亿美元的成长基金被募集。第二季度，新募集的创投基金超过18亿美元，成长基金达22亿美元（根据Chinaventure投中集团的数据）。

坏消息是，太多的傻钱、闲钱正在稀释少数“聪明的钱”。一大批没经验、没性格、没伤过的家伙匆忙上阵。他们也许是不错的MBA、会计师、咨询顾问、券商投行甚至技术官僚，但对于如何成为一个真正的VC投手，还严重不足。

前一段时间，经纬创投的管理合伙人，也曾是易趣创始人的邵亦波在新浪微博上抱怨，他在自己投资创办的一家公司的董事会上碰到一些实在不怎么样的VC。公司的CEO、他的创业伙伴被折磨得很惨。公司做得很好，但是因为这些VC，CEO浪费无数时间，错过很多机会。邵老大自己创过业、融过资成功过，现在又是干风投这行的，如果他都觉得碰

上坏VC，搞不定，很麻烦，没有他们会做得更好，其他人可想而知。

现在是创业板高潮未退，中国概念一卖就灵的时候，根本看不出谁是好VC，谁是坏VC。但我相信，不出三年，中国的风险投资业将会形成一地鸡毛的局面。点石成金的，反过来也可以点金成铁。只是未来，好VC上天堂，坏VC会下地狱吗？

没有哪个投资人的脸上会写着“我是坏VC”。那么，对于下定决心要引入风险投资的创业者来说，学一点辨别知识就非常有必要。

一、好**VC**够贪婪、冷酷，坏**VC**扮天使、滥好人

和深圳的成功创业家、天使投资人杨向阳交流，我问他怎样才算最好的风险投资人？他觉得，得像他的朋友赛富投资的老大阎炎一样，“够贪婪、够冷酷”。

“什么叫贪婪？贪婪就是充满希望，下注在一个看起来只有万分之一可能的事情上。所谓冷酷，就是同时要保持非常冷静和高度理性，不能为某些表面的东西所诱惑。”两人的共同朋友、深港产学研创投的老大厉伟对这句话作了完美的诠释。

本质上，风险投资是一个代客理财的金融服务业。VC的真正客户不是创业者，而是大大小小的LP（从退休基金到煤老板）。后者才决定了他们的管理费和分红到底能拿多少。

这个行业高度奉行着优胜劣汰的定律。Top10的领先者会掠走80%的利润。衡量这些VC的首要标准，绝对不是创业者的满意度，而是IRR（内部回报率）。所以，你该知道VC的屁股会坐在哪一边。

好的风险投资人一定是个精明的生意人。今年在海外IPO的一家消费品制造企业，早几年曾因为与创始人不合而分家，资金链一度濒临断裂。当时，企业老板不得不四处委托中介找钱。一家有实业背景的本土基金和一家海外基金同时表示了兴趣。前者开出的条件宽松，但决策程序太长，而后者可以在一个月内就把资金打到企业账户上，不过条件苛刻。这位老板选择了后者。为了省钱救命，甚至连律师费都没花就签了一大堆英文文件。日后才明白，其中不但有优先清算权等条款，而且大大稀释了他的股权。后来公司上市，收获最丰的是VC。老板自己一边骂VC冷血，一边也承认，就算当时知道这一切，可能还是会签。

全球最牛的VC之一红杉，其口号是做“创业者背后的创业者”。在经济光景好的时候，创业者和VC的利益高度一致，都要把企业价值做到最大化。可一旦经济出现危机，VC们首先考虑的就是项目资金的安全性和可退出。Zappos的创始人谢家华，谈到为什么要把企业以12亿美元卖给之前再三拒绝的亚马逊时，直言就是红杉的压力。在此役中，后者的4000万美元投资以6倍回报安全落袋。

前一段时间参加某论坛，有一位半成品创业家在台上公开炮轰投资人是趁火打劫的，是骗子，舆论哗然。个人猜测，这位创始人之所以开火，是因为投他们的基金之一，最近又投资三家B2C公司，没把鸡蛋放在一个篮子里，让其心中很是不爽。毕竟他们是咬得很紧的竞争对手，会不会连商业秘密都共享呢？可是，跟这个公司时间最长的VC都10年了，还在等着上市的果子，这些VC能不着急退出吗？

创业者和投资人之间，不是找结婚对象，而是挑舞伴。如果一开始

把VC想象成天使，很容易一相情愿，蜜月期过后，才发现对方是凤姐就可怕了。婚姻是长久契约，舞伴可以轮换，而且早晚要分开。舞伴之间既得根据彼此需求相互吸引，更要展示默契，秀出舞技让外人鼓掌。Business is business，一旦曲终人散，各取所需各回各家吧。

沈南鹏觉得，最好的投资是不用VC操心的投资。最好的投资只需要一把就够，是锦上添花，但前提是创业者真是那块料。

那些喜欢扮演天使、爱当导师的VC，更像是在培养自己的“转世灵童”。他们往往并不知道自己真正要的是什么，从一开始就对被投对象缺乏理性判断并把个人情感带入了其中，希望用自己的海外成功经历言传身教。他们当然喜欢心悦诚服的好学生，但好学生就一定是好的创业者吗？请各位别对号入座。

还有一些有背景、有身份的风投，他们有的无原则地滥施“母爱”，慷慨地支持“家养”企业甚至“官二代”企业。他们的钱不是不能要，但你要考虑，你将来想和一帮什么样的公司在一块？

我还见过一个由江浙富二代小朋友搞的VC，钱是父辈给的。他们从国外留学回来，还带着对世界美好而单纯的想象，投了几个大学生创业的项目，可这些大学生自己都没搞清楚商业怎么玩，最后都成了血淋淋的教训。

一个不讲专业化、不以市场效率最大化为原则的风投，把钱像施化肥一样撒给那些生命力微弱的秧苗，不是浪费又是什么呢？

二、好VC帮你排雷，坏VC替你做主

“投资人帮你是情分，算计你是本分，帮得到你是戏份。”这是成功融资过多次的连续创业家孙陶然的实话实说。

几乎每一个VC都会跟你强调：除了钱，我们还能帮你更多。姑妄听之，以下几件事他们也许能帮上忙。（1）钱；（2）找个靠谱的CFO，挖几个简历漂亮的大公司高管；（3）提供信用背书，介绍几个客户、渠道或者供应商；（4）更牛的能帮你摆平产权官司、法律纠纷。

邵亦波坦承，VC成事不足（哪有公司只靠VC做成的），败事有余（在董事会上有一票否决权）。好医生都牢记一句话：First and foremost，do no harm．意思是：第一重要的不是把病人医好而是不要把病人医得更糟糕。这同样适合VC。好VC知道谁是主角、谁是配角：公司的成功，95%以上来自一个全身心投入的创始人。既然投了他，就应该充分信任他。坏VC觉得自己见多识广，处处插一脚，不知道做快的决定和灵活调整是小公司赢的原因。

2001年8月，李彦宏要从后台技术提供商转型成为独立门户网站的时候，董事会里没有一个人举手赞成，因为该举动会立刻得罪中国最大的几家门户网站。李彦宏跟所有VC大吵了一整天，甚至以辞职相威胁，最后才摆平。VC所考虑的一定是最安全的决策，却未必是对企业最正确的决策。

好VC和好创业者能互相成就。VC只知道数字，而创业者更依赖直觉。在企业的成长期，直觉往往比数字更管用。

有时候，当风投认为创始人自身存在一些缺陷时，它们会希望在公司里设置一个由其选定的更具商业经验的CEO或者总裁。Google找了施

密特就是对的。乔布斯用了一个成熟稳重卖糖水的经理人来管理他的公司，结果差点儿毁了Apple。还有雅虎，纳赛尔生生把一家技术公司做成了一个媒体广告公司。

红杉投过Amazon、Google和硅谷各大著名公司，就是没办法投入Facebook，为什么？因为这家创投当年将肖恩·帕克从他自己创办的公司Plaxo赶出去，而肖恩后来被马克·扎克伯格请来当上了Facebook的总裁。在他的授意下，马克以一身睡衣走进红杉的办公室，明显的戏弄。马克后来谨记将董事会的权力紧紧揽在手上。但肖恩后来还是被风投ACCEL请出了Facebook，理由是涉嫌吸大麻丑闻。

圈中有一些素以作风强势著称的VC。我观察过一些他们投的项目，成则大成，败则大败。如果创业者本身素质很强，自己有主见、有商业感觉，那么高手过招，遇强更强。乡村基的创始人李红的经验是，不要给风投以任何作决策的机会，相信自己的判断。

反之，如果创业者仅仅长于技术或者创意，就很容易按照VC设计的商业路线走，甚至被VC找来的CEO接替。这还不算“杯具”，如果VC的合伙人当了董事长，CEO又是职业经理人，那么创始人的角色就尴尬了。在国内，完全靠职业经理人做成功的我还真没见过几个。

三、好VC敢拍板不含糊，坏VC只跟风不靠谱

美元、日元、人民币都是钱。创业者选VC，跟索斯比拍古董不一样，不是谁出价最高就给谁，也不是谁名气大就给谁。我的建议是和任何可能最快提供资金的人谈生意，跟最肯花时间理解你的人谈生意。

为什么？美国有个网站叫“thefounded.com”，是硅谷一个连续创业家做的。在这个实名交费注册但可以匿名评论的社区里，创业者可以在上面对各家风险投资商进行排名、评估。以5分制的形式，从历史纪录、经营能力、决策效率、有利的交易条款、执行援助（track record，operating competence，pitching efficiency，favorable deal terms and execution assistance）这五个维度来打分，并给出评价意见。很有意思，硅谷里那些鼎鼎大名的基金并未名列前茅，反而是一些中小基金更受创业者肯定。

那些心怀不满的创业者，给出的评价也很有趣。比如有的是嫌投资商态度敷衍，“全都是废话”；有的是认为“他们尽其所能窃取关于我的业务的一切信息”；还有的说：“其间的气氛非常不友好，他们要的太多”；更有甚者，批评某TOP基金“除了王牌合伙人，只剩下一群妄自尊大又没有成功纪录的家伙……”

VC是群居动物。他们很聪明，二级市场热什么大家投什么。尚德火了，光伏制造商可以从第一名投到第十二名；新东方红了，厨师培训都敢拿千万美元融资。现在，只要是能上创业板的项目，不管以前看不看得上，阿猫阿狗都来抢。

风险投资其实很害怕风险，一个未经验证过的商业模式，要想融到钱是相当困难的。因此，好VC才稀有。跟随潮流不算牛，制造潮流才是真正的大牛。像IDG投连锁酒店，达晨投养鸡场，没人敢投你敢投，投对了就是先驱，投不对就是先烈。“羊群效应”看似安全，但事实上在一个行业里，所有被投的企业最多也不过1/4能幸运上市。

调研严谨、估值谨慎、规则透明、决策爽快的是好VC，那些出价高、没经验、混不怕的敢死队可能坏你大事。

没有一个企业是完美无缺的，好VC能从别人看不到的角落发现你的价值。愿意为你冒风险的VC，你就该帮他分担点风险。毕竟，谁都喜欢便宜货。做生意总不能把好处都占了。

四、好VC靠拼命工作，坏VC弄人脉资源

和朋友谈及某TMT产业早期旗帜人物，这几年转做风投。项目有一些，但没见到过成功的。推敲原因：第一，该大人物自己靠造梦起家，也容易被别人的梦打动；第二，他知道趋势前沿，但对技术产品模式没下苦功精研；第三，他善于组织资源、网罗人脉，喜欢投干大事的公司。但成功者都是从小事干起的，投资终究还得理性。

我所见的圈内一流VC，只要还在一线战斗，每周工作没法低于60个小时。你想想，至少得在5个以上被投公司董事会任职，还要有30%以上的时间学习新知识、看新项目，再参与基金内部讨论和行业会议、带团队、给LP汇报等事务。

某VC前几年深陷是非旋涡，压力大到不行，今年起却“天胡地胡”。老大的发型也从上海滩背头换成了平头。他过去是完美主义者，以为光“勤奋＋聪明”就够了，可要求太高，投得太急，整了一些烂案子。后来学会了自省，知道总有一半以上的案子是不成功的。能不能一直坐在这个赌桌上，幸运是第一位。

VC这行，是长期博弈，背景关系吃不了一辈子。我知道一家新锐基金被圈内很多人批评，讲他们做事太独，扩张太快，手段太嚣张。但他们屡屡投出让业界看不懂的案子，很多只是工夫下得够深，视野比别人更宽罢了。我看过他们做的一份3万字的行业研究报告，是我见过的最好的之一，大量文献收集和田野考察，没有任何废话套话，逻辑清晰，结论明确。成功没有侥幸，号称有关系、有背景的人多了，能比没背景的更勤奋玩命才叫本事。

风投公司是金字塔形的，在顶端有那么不超过20个名人，但是其下有许许多多你听都没听到过的家伙，其共同点就是他们的一块钱就是值一块钱。谁都希望自己的董事会里坐着周全、靳海涛、沈南鹏，谁都希望用上他们的建议和人脉。但除非你的生意是他们特别感兴趣的，你有着非常显赫的成功纪录，否则他们的时间很宝贵，对你的帮助也有限。

衡量一家风险投资机构的水准，不仅要看木桶里最长的板——管理合伙人，还要看最短的板——副总裁、投资经理、分析师。他们大部分时间是跟创业者泡在一起的。有些基金是大牌“Tiffiny”，可发给你的只是一个“钥匙扣”。这个时候，我建议你对其建议的价值保持审慎怀疑的态度。

在这个行业里，一头狮子指挥的一群绵羊未必斗得过一头老狼带领的一群土狼。

五、有信任、有底线的是好VC，没耐心、没安全感的是坏VC

深创投和达晨创投都是1999年成立的，为了创业板而设。结果等了6年账面上还是赤字。这就是风险投资的特点：高风险、低流动的资

产。刚开始的时候想着时间会很短，但实际上它会让你等上5年甚至10年。

1996年成立的麦考林，当时是一家目录邮购公司。美国华平基金投的，结果连着亏损了8年，到2004年才赢利。2008年华平基金终于熬不住了，把股份转卖给红杉，现在麦考林被包装成一家电子商务公司去美国上市了。

每个企业都有自己的发展节奏。种庄稼的农民都知道，你把种子播下去了，水呀、肥呀都浇上了，就该顺从大自然的魔力。不能三天两头把土刨开来看看，为什么还不长苗。

中国很多企业是VC投了以后变坏的。行家说，许多公司在接受风投一年之后，会发生迥然不同的变化。“艺高人胆大”的，能够驾驭增长，一鼓作气IPO；反之，那些有钱之后盲目扩张的，或者是创始人把公司的钱拿进自己腰包的，会导致业务停滞，甚至走下坡路。

邵亦波说，做投资者，总会有贪婪（再等个更好的价钱吧）或恐惧（快卖吧）的时候。面临大决定，好VC会把自己的心态与底线向创业者说清楚，信任创业者为自己和投资人去争取最大的利益。坏VC不知道自己要什么，今天贪婪，明天恐惧，天天和创业者打电话，每一轮谈判都有新的主意或要求，让人哭笑不得。

好的VC能接受创业者每三个决定中有一个出错。他们知道信任创业者作决定有可能成功，也可能失败，但不信任创业者作决定必死无疑。坏VC希望创业者什么错误都不犯，每个决定他们都要插一脚拖半天，不知道自己就像火鸡绑在了老鹰身上，会让老鹰飞不起来。

对赌这件事，是浮士德和魔鬼做交易。中国人不舍得让步，天性好赌，而创业者更了解企业的情况，赌赢的概率的确也更大。但只要赌上了，你的心态就会发生扭曲，企业就会出现短期行为。江南春也曾是逢赌必赢的高手，跟投资商赌、跟收购对象赌，无往不利，可是祸躲不过，赌瘾不是说戒就能戒掉的。好VC宁肯不赌也不愿意赌赢，因为一旦不幸真是他们赌赢了，那么离投资失败也就不远了。

最后，还有一个特别简单的方法：好VC敢拿自己兜里的钱陪你一起玩，坏VC转过身就得找你拿回扣。不信你试试！

本文写于2010年11月，有感于创业板带来的“全民PE”时代。风投成了明星行业。钱多了，人傻了，创业者和投资机构之间的矛盾加剧了。

微博一问：

“走过路过不能错过”，这是以前老家小贩们吆喝的一句话，感觉现在完全可以用在国内这些VC身上。社区、B2C、移动互联网、团购，我估计马上是租车。现在是不是二级市场什么热就投什么，国外流行什么就投什么？大家都“羊群”，也好跟LP交差。××传媒浪费了几十亿资本，下一个会是谁呢？

拿破仑一生打赢过无数仗，但从他固执地选择在莫斯科过冬开始，好运气就离他而去。今天那些还被光环笼罩着的明星投资人，错误的种子或许已经种下。

VC不是无辜者

2007年年底的时候，一部小成本的文艺片《盲山》悄无声息地上映了。在大片《集结号》、《投名状》的喊杀之中，《盲山》这部“不合时宜”的现实题材电影，讲述了一个“拐卖”的故事。

年轻漂亮、初入社会的大学毕业生雪梅急于找到合适的工作，在她发愁之际，装扮成医药公司经理的人贩子向她伸来热情的双手，她随他们来到陕西秦岭某个偏僻山村采购中药，结果一杯水喝下肚，她倒床昏睡。醒来后，雪梅发现自己被卖给当地人。重获尊严和自由的唯一方式是逃出去，她开始了一次次的出逃冒险，而在此过程中，她渐渐知道能相信的人只有自己……

纯属巧合，2007年也正是中国的风险投资家被当成“天之骄子”风光无限的一年。但此后，随着一连串恶性投资失败案例的集中曝光，几乎所有中国著名的风险投资机构都被卷入其中。

不是因为产业环境的急剧恶化，也非商业模式的天然缺陷，从PPG、ITAT到亚洲传媒、炎黄传媒、太子奶、华奥物种等，所有的问题最终都指向了“人”——创业者本身的职业操守、道德诚信。自然而然，一个最简单的追问是，为什么那些口口声声说“投资即投入”的投资家会一再地看走眼？

按照导演李扬的解释，看不见是“瞎”，视而不见才是“盲”。

高素质的大学生被骗，主要是社会经验不足、自我防范意识不够又求职心切。更高素质的风险投资家被骗，又是因为什么呢？

带着这个有些让人难堪的问题，我与我的同事们以公开和私下的方式拜访了投资界最有见地和能力的一群人。结果并不令人意外。他们有大而化之的反省，但却不敢用“手术刀”的方式来剖析自己和同行的错误，更多时候，他们愿意解释为“投资难免有失手”。

真的只是正常的“失手”吗？

不正常的成功

上帝欲使人灭亡，必先使人疯狂。

过去12个月里所发生的这些不正常的失败，在很大程度上是因为之前几年不正常的成功所致。

直到2003年之前，大多数中国商人还没有见识过风险投资的“点金手”。从1993年到2003年，IDG管理的基金规模一直是2亿美元。同样情形的还有鼎晖投资，其2002年成立时仅仅管理1.35亿元人民币和1亿美元的两个基金。而作为软银亚洲信息基础基金总裁的阎焱，还不得不接受日本总部的遥控指挥。要知道，这可是中国最牛的3家风险投资商。

即使用这些有限的资本，他们仍然创造了骄人的业绩。携程3年16倍回报，盛大14个月16倍回报，分众2年20倍回报，百度4年60倍回报，蒙牛3年40倍回报……

据当时清科等调研机构的统计，中国排名前五的风险投资机构其IRR（内部回报率）均超过40%，而相比之下，美国同行的平均IRR只有

27.5%。资本自然会往更有效率的方向流动。2005年之后，中国迅速成为全球第二大的风险投资市场。

人还是那些人，在短短两三年内，他们不但自立门户，而且所掌握的资金已经是当年的10倍甚至20倍（与第一流的美国同行相比，也毫不逊色）。还要从VC做到PE，从房地产做到Buyout，从美元做到人民币基金，全面开花。

毕竟规模与地位直接相关，规模同时也联系着管理费和利润分成。

“中国风险投资才发展近10年时间，而美国已经发展了60年。”国内风投界的领袖人物阎焱承认现在行业还处在幼儿期，“但是，过去三年中国的风投太疯狂了，即便是一个新手也很容易融到钱。”

每一位大牌投资人都雄心勃勃地要打出下一个漂亮的“本垒打”（投资圈俚语：指回报超过10倍以上的案子）。问题在于，他们是否真的想清楚了，之前的成功有多大成分是来自个人努力，又有多少是环境造就或者运气使然？

在2006年之前，IDG所投的150个项目中，只有15个关门了事，失败率控制在10%以下，而国外的成功率也不过20%。另据统计，中国企业从接受风投到上市的时间通常在1.5年到3年之间，而国外一般都在4年以上。

显然，这样高的成功率和这么快的速度是不正常的。它只能说明第一代创业者的素质普遍优异，而过往十年中国经济的高速成长也给了企业脱颖而出的良机。

按照当年国内一位著名投资人的说法，“既然满树都是伸手可摘的果子，为什么我们还要急着去挖坑种树呢？”

但事情迟早要回归常态。想拾果子的人多了，价格自会哄抬上去。三四年以前的市场上，以5倍左右P/E（市盈率）估值的案子比比皆是，而在2007年、2008年全球资本市场最疯狂的时候，企业动辄开出15倍甚至更高倍数的P/E（市盈率），这直接意味着未来投资回报率的降低。

恰恰是这两年，无论是399件和318件的投资案数量，还是超过800万美元的平均单笔投资额、超过60亿美元的总投资额，均创下历史新高。“即使是自己喜欢的东西，付钱太多也是绝对错误的”，换了巴菲特，他肯定要唠叨半天。

不正常的成功只会导致过度的自信。最聪明能干的头脑，也不可避免地受到情绪的影响。他们是否认真思考过，其个人精力与其野心之间能否完全匹配？

以投资完美世界而成名的赛富基金合伙人羊东承认，他在超过10家以上的被投公司里担任着董事职务。对于业内那些大牌投资人来说，这是个再正常不过的数字。但与此同时，他必须有大量时间用在考察项目和其他社会活动上。

同时效力超过10家以上的公司，并且这些公司还分布在960万平方公里土地上的时候，基本上可以认为，董事所能起到的监督作用是有限的，顶多只能给创业者提供一些决策建议。

这或许也能解释，为什么当红杉投资的亚洲互动传媒上市后，创始人转移上市公司资金的财务诡计，会躲过包括张帆等董事的监查，并最

终导致了一场退市的丑闻。

拿破仑一生赢过无数仗，但从他固执地选择在莫斯科过冬开始，好运气就离他而去。今天那些还被光环笼罩着的明星投资人，错误的种子或许已经种下。

传统产业与傻瓜逻辑

事实上，中国很可能是全球最具挑战性的风险投资市场。

在美国，风险投资商们群居在加州硅谷。他们主要投资于高科技、生物医药，以及时下热门的绿色能源。按照一位KPCB（美国最著名的风险投资商）合伙人的说法，“我们有90%的投资都是投向我们公司方圆60平方公里以内的公司。最远的也不过是在犹他州的盐湖城。”

而在中国，投资人有一半以上的精力是放在传统产业。他们需要了解在什么地方挂液晶屏合适，担保租赁公司能不能碰，商业地产的风险在哪里，快餐生意会不会持久，有机农业是不是一个伪命题……任何一个新的产业，都意味着一条新的学习曲线。

就像电影里的“盲山”，传统产业是完全另一套玩法。那些看起来很乡土、说话也很乡土的老总几乎百分之百比高科技海归更狡猾。

曾经成功投资蒙牛的英联，第一眼就相中了湖南株洲的太子奶。一脸憨厚的李途纯，相当漂亮的财务报表。几乎没有什么严谨的尽职调查，就签下了投资协议。但他们不知道的是，损益表上数亿的净利润是利用3个月账期，占用经销商的货款。顺便说一句，当年投资蒙牛的金丽丽早已离开英联加盟3i，而主持太子奶一案的陈柏松早在2007年就转身离去，而接班者只能收拾烂摊子。

仅有对新生意、新模式的passion（热情）是不够的，以“投资嗅觉敏锐”著称的沈南鹏，现在越来越看重怀疑精神。“当我们跟被投企业达成termsheet（投资意向书）的第一天起，我们就要反复寻找可能存在的问题。”他可以用8个月的时间来研究利农的现代农业模式，花超过1年的时间来推敲主持人李静的“东方风行”有无机会成为中国的“玛莎·斯图尔特”，但在市场最疯狂的时候，他也曾在半个月内就作出投资的决定。

不正常的成功，带来的另外一个负面效应是傻瓜逻辑所驱动的“羊群效应”。

蒙牛、如家、分众、新东方、无锡尚德，每一个行业先行者的IPO，都会帮助一大批跟随者拿到投资。最省事的办法就是复制领先者的商业模式，反正中国的市场足够大。

你可以说这帮人是创业者，也可以说他们是投机者。他们的目的不是做成，而是卖掉。

傻瓜逻辑之所以通行，就在于它够简单、好贩卖。我们要做“公交车上的分众”，我们要成为“考研培训的新东方”……没有多少人会把逻辑再往前推演一步：这样的模式真是放之四海皆准吗？我们有无颠覆的可能？

事实上，在如家上市之后近三年，经济型酒店还没有诞生第二家能够独立上市的公司。而过度融资使得很多风险投资可以支持太多雷同的创业公司，大家都在“跑马圈地”和打价格战，这就导致整个市场的平均

利润率被迅速拉低。就连领头羊也避免不了亏损。

在前分众传媒总裁谭智看来，有些公司明显就是投机者和投资商共谋的产物。

“有些VC看到分众上市了，收购了框架、聚众，就去投分众的一个目标公司。他们的出发点就是搅局，等着你来收购我，否则也不让你做好。”“你最后去收购这个公司，结果买它花的几亿美元都撇账了，并进来后公司一塌糊涂。”“你说VC不知道？他是无辜的？狗屁！他清清楚楚。”

快枪手

在这一轮的群体狂热中，联想投资是少有的几家能够保持清醒的主流VC之一。

在其董事总经理陈浩看来，这与该公司的主管合伙人大多是产业出身有关，“8年来，我们虽然没有投出特别明星的案子，但也没有犯过什么严重的错误。”联想一期基金的IRR回报率达到30%，这仍是一个可以进入国内前十名的成绩。

但在国内投资界，MBA毕业、投行出身的VC更加抢手。“他们更容易拿到海外投资者的钱，也更擅长打通海外上市通道。”

蓝山中国资本的唐越便是典型代表。2006年3月，他和全球著名投资基金蓝山资本的创始人John Griffin共同发起，首期基金3亿美元，二期基金高达14亿美元。但在内行人士看来，“蓝山中国的投资架构很成问题，完全没有防火墙。”

在蓝山中国，唐越一人作决策，认准了立马下单，不用和别人商量。古杉生物柴油、海虹医药、河南鑫苑等6个项目，全部分散在二三线城市。其中有一个项目，见了创业者一次面，谈了2个小时，3天后便把先期的1000万美元付到了对方的账户里。

与业内流传的“不把所有的鸡蛋放在一个篮子里”的“分散风险”式的投资措施不同，唐越看准的项目全是“下猛注”、“把篮子装满”：房地产项目河南鑫苑从4000万美元增加到7500万美元；服装零售连锁项目ITAT，先期投资5000万美元，接着加到8500万美元。

唐越用了两年时间就投完了5亿美元，横跨新能源、消费品、制造业、零售业、农业加工、房地产、科技、教育及其他多个行业。仅仅靠着一个合伙人和十几个投资经理，就能实现如此快的速度和如此大的行业跨度，实在让人无法想象。

蓝山的案例有些极端。但是，找刚从商学院毕业的MBA当投资经理，尽职调查全部外包给第三方机构，两三个合伙人看一下就拍板，这几乎是很多投资机构的通行做法。

“价值创造，价格实现”，这是任何一个风险投资公司的本分所在。但如今，没人愿意干价值创造的苦活，等待价格实现的美差却被疯抢。

“我不缺钱，风投抢着给我钱，是他需要我，不是我需要他。”类似的表述，在一些中国民企老总的口中频频爆出。在他们的内心里，认为风险投资的钱只是拿来用用，不值得尊重。的确，很多风险投资人也没有给他们带来其他的价值。

太多的爱叫溺爱，太多的钱呢？叫傻钱！

当大牛市已经把创业者的头脑冲昏时，投资人不是在踩“刹车”，而是在踩“油门”。他们不知道牛市会终结吗？错了，他们是要抢在牛市终结前出货。

为了迅速催熟项目，他们愿意付出比企业实际需求更高的金额。反正“Easy money，easy go”。当创业者的赌性和投资商的赌性碰撞在一起，乘法效应产生了。而结果就是，要么如中国动向般大赢，要么如ITAT般大输。

1999年，在互联网泡沫达到顶峰的时候，美国最著名的风险投资机构KPCB开始了其历史上最冒险也是规模最大的一期基金投资——“九号基金”。仅用了10个月，约翰·多尔和他的合伙人们就将全部5.5亿美元投出，但很长时期内颗粒无收。其间为KPCB工作的合伙人中，已有6名离开。

在九号基金的项目中，绝大多数投资表现平平。980万美元投资的健康保险网站e-Health Insurance一直未取得成绩；550万美元投资的在线医药购买网站Ethnicgrocer，最终在2002年卖给了国际医疗交易公司；网景创始人克拉克创办的个人金融及财务管理网站myCFO，则在投入了2200万美元后，最终还是亏损出售。

这一期基金投资中，幸好还有Google，一个非常完美的“本垒打”。但多尔承认，在1999年，其实他也并不清楚当时的搜索引擎会发展成什么模样。

回到中国。那些在2005年、2006年成功募集的投资基金，在一个周期完整的资本泡沫中，已经把手中的子弹打完大半，而它们业绩的好坏，将在未来两年看得清清楚楚。

巴菲特的“女婿”

一个是普普通通的工程师、孤儿，所在行业是最不性感的制造业，从一个租来的旧车间起家，模仿日本厂商早已淘汰的电池技术；另一个是名牌大学的MBA，家庭背景非常深厚，作风强势，堪称超级销售，在户外媒体业呼风唤雨，有过成功创业的经历。

如果你是风投，你会投谁？问一百个人，九十九个人会告诉你是后者。

答案揭晓。第一个人是王传福，全中国没有一个风险投资商投过他，但巴菲特看中了他。另一位是赵松青，炎黄传媒的创始人，曾经赢得过赛富投资、兰馨亚洲等投资机构和江南春的青睐，融资超过5000万美元。但今天，赵松青甚至用强硬手段把投资商给赶出门。

“投资即投人”，这句简单的话里有着无尽的深意。

怎样才能评估出人的能力以及人的诚实，这是一个顶级投资人也需要不断磨砺的技术。

巴菲特的老师格雷厄姆选择用数量分析的方法解决这个问题，用企业的各项财务指标来评价管理者的能力和个人品牌。但巴菲特自己却在实践中发现，有些企业的各项财务数据看上去十分优秀，却很可能是不准确甚至误导他人的，这也让他吃过大亏（如果巴菲特在中国，他肯定

已经绝望了）。

“从长期趋势来看，那些在会计报表上做手脚，让其超越企业经济本质的管理者，通常是能力低下的或不诚实的，两者必居其一。”巴菲特感慨地说。

因此，正直诚实是投资选择时考察的一个重要因素。巴菲特也没有更科学的办法，他检验一项投资是否满足这个要求，看的是这个企业的管理者是否“愿意把女儿嫁给这个男人”。

这个形象的“女婿”标准对风险投资人有帮助吗？

他人即自己的镜子。事实上，这个标准对投资人的品行约束和要求也许比对创业者更高。什么样的人是你真正“喜欢、信任和钦佩的”，什么样的人是你愿意与之在家中共进晚餐的，什么样的人是值得你把最心爱的宝贝托付给他的？

在一个诚信和契约精神严重缺乏的商业社会，投资人本身的契约精神和诚实就显得更为重要。作为合伙人的你是如何对待你的基金的投资人的？作为投资人的你该向被投的企业建议些什么？作为管理者的你用什么样的价值观来要求你的投资经理？最终这一切，都将反映在你所投的每一个项目上，决定你究竟能否在这个弱肉强食的市场上生存到最后。

“在那些恶性投资失败的案例中，VC不是无辜者。”联想投资的董事总经理程浩坦言。这或许也是为什么面对我们的直接发问时，所有当事人均三缄其口的原因。

但如果整个投资业没有这种主动的反思，如果行业的标杆人物不能带头来剖析自己，那么中国的私募资本市场会不会最终跟中国的股市一个德行……

“在我的投资中，我也犯了很多很多错误。但我觉得，自己可能比别人聪明的地方是，我更善于发现自己的错误并及时改正，这也是我为自己挽回资金的方式。”另一位投资大师乔治·索罗斯坦言。

“通常，人们很不情愿承认自己错了，那就是为什么重要人物会犯重大错误的原因……”

本文写于2009年7月，由于金融危机的影响，一批高速扩张的成长型企业纷纷倒闭，它们的背后都有过风险投资的支持。在狂热的情绪被现实浇醒之后，全行业开始反思。但没过多久，中国的创业板和4万亿元经济刺激计划又点燃了它们的欲望。

微博一问：

这是代一位教育行业的朋友问的。他认为，VC投资教育失败案例正在成批出现。因为很多风投对大势没看清，人没选对，危险的例子比如学易、精品学习网、东方卫星、华育国际、100e和儒林教育等。投资服务业可能比投资TMT要难，教育在服务业中又是最难的之一，到底难在哪里？风险在哪里？

当黄金时代顷刻间变成了青铜时代，创始人的大胆承诺被无情的现实戳破，投资人发现业绩增长怎么也达不到预期，那一份份对赌协议就从“紧箍咒”变成了“上吊索”。创始人与投资人之间的战争随时可能出现。

谁比牛根生更需要毒丸？

最近这几天，坊间最大的新闻之一是牛根生的“求援万言书”。

曾经风光无限的蒙牛，由于毒奶事件导致股价暴跌，一向高调行事的牛根生也不得不低头求援，不惜打出民族感情牌，“老牛基金会抵押给摩根士丹利的股票也面临被出售的危险。这引得境外一些资本大鳄蠢蠢欲动，一面编织谎言，一面张口以待……能不能及时筹足资金，撤换回被质押在外国机构里的股份，关系到企业话语权的存亡。作为民族乳制品领军企业的蒙牛，到了最危险的时候！”

蒙牛是否真会落入外资之手，并非我最感兴趣的，反倒是万言书中的另一段话：“在此，我也提醒各位理事、同学，一定要以蒙牛为鉴，防范类似风险。至于蒙牛（老牛控股），最后即使白送了弟兄们，也绝不愿被外国人买走。”

这暗示了一件事情：蒙牛的要害（控制权与控股权分离）并非其一家存在，有可能被境外资本（这个时候，更可能的是产业资本）盯上的也绝不止蒙牛一家。

前两天，跟一位熟知携程内情的朋友交流，聊到一个问题：如今的携程已经是一个股权高度分散、流动性非常好的公众公司，创业团队基本上都已经套现离场，所持股份比例极低。但董事会仍然被他们牢牢控制，董事长是梁建章，CEO是范敏，沈南鹏是非执行董事，季琦是独立董事。

由于长期以来携程业绩表现出色，管理层得以维持相当大的权威，并事实上控制着公司的董事会。所以，日本乐天集团这个上市前进入的第一大股东（拥有20.3%的股权），始终无法影响到携程的独立性，最终只得把所持股份全部抛售。

这是一个正向的循环：业绩优秀→管理层权威→股价高企→股份流动性好并不断稀释→控制权高度稳定。

但好日子会不会永远这样下去呢？恐怕很难。

全球经济的冬天已经来临，中国也不能独善其身。携程所处的旅游服务业绝对是受冲击最大的产业，尤其是其主要的收入来源——高星级酒店的预订和航空机票。

我无意否认携程管理团队的厉害，否则就无法解释今日携程与eLONG的天壤之别（这两家纳斯达克上市公司的市值比大约是10：1）。但我们也不能过分高估其能力，毕竟它们过去的成绩只是在正确的时间、正确的市场，做了正确的事情罢了，而其主要对手又犯错太多。

但当整体市场环境转坏，再能干的巧妇也难为无米之炊。这时，管理层的严峻考验才真正降临，如何及时调整发展策略，平衡公司的长期投资与短期收益，哄好那些被每个季度优良报表惯坏了的机构投资人。

一旦连续出现几个难看的财务报告，管理层的权威势必会大大削弱，来自投资人的压力会比水银柱表上升得更快，而股权高度分散、流动性好就从优点变成了缺点，股价只会加速下跌，甚至可能引来敌意收购者。

这样的收购者有可能是境内外的同业巨头，也可能是类似卡尔伊坎、KKR这样“臭名昭著”的公司秃鹫。

通过Google　Finance，笔者简单搜索了一些比较熟悉的中国概念股的内部人持股情况，其中新浪、携程、分众传媒、如家、UT斯达康、易居中国的大部分股份都在公众股东手中。换句话说，潜在的对手只要在公开市场上收集到超过5%的股份，就足以进入董事会，如果超过20%，甚至有可能导致公司控制权的易手。

相比一年前，上述公司的股价几乎都已经跌到了不足高位时的1/4，如果真有人愿意开出远高于目前市场价的收购溢价，我相信已成惊弓之鸟的投资人会很乐意出手，毕竟现在谁都知道，“现金比妈妈重要”。

同样的道理，也适用于香港市场的阿里巴巴、蒙牛等股权分散度较高的公司。

我相信，上述公司的CFO们正忙着制订（据我所知，有的已经准备好）各种股东权益计划，当然目的都是为了帮助管理层抵御恶意收购，诸如“毒丸”、“金降落伞”之类的名词以后也会不断在新闻里听到。

但究竟什么才是股东权益最大化，恐怕光是管理层说了算是不够的，最后还得董事会甚至股东大会决定。卡尔伊坎先生曾经有个著名的比喻：他把公司管理层比作看门人，这些看门人为保住自己的工作，而拒不允许业主出售房产。

只要我们看看AOL时代华纳、摩托罗拉包括雅虎这些公司的例子，就可以知道“毒丸”未必管用。不管以往成绩多么光鲜，只要公司运作出现了大问题，CEO照样可能被赶下台，再辉煌的企业也可能被大卸八块，分拆出售。

苍蝇不叮无缝的蛋。

国内的一些所谓好公司存在问题吗？答案是一定的。创始人很可能为了速成“无敌”，练习过一些“吸星大法”之类的“邪派武功”，说不定哪天就“走火入魔”。过去半年来，百度的“版权门”、分众传媒的“短信门”、蒙牛的“毒奶门”等，后面都紧随着股票的大跌。

这至少教会我们一点，好公司同样可能有“地雷”。而资本市场一旦发现“地雷”，惩罚起来会更无情。

美国资本市场的历史表明，每当实体经济低迷的时候，恶意并购就会汹涌来袭，形形色色的“公司门口的野蛮人”也会大量现身。

海外资本市场上的一些中国概念股得当心了（不过，这或许是散户投资者建仓的机会）。至于A股市场上，也不是没有这样的可能性，但收购难度会大得多。

“对赌”之毒

抛开上市公司不谈，过去两年中诸多与风险投资签订对赌协议的非上市企业恐怕也得各自准备“毒丸”。

据我所知，不少新兴企业的创始人为了拿到更多投资，不惜铤而走险，采取激进的策略，虚增业绩数据，编织玫瑰色的成长幻景，迎合投资人的喜好。在国内市场一片兴旺的前提下，他们的贪婪总能被非常规

的发展所喂饱。这在某些被热钱过度追捧的行业中尤其突出。

显然，他们都高看了自己的管理能力，低估了市场的潜在风险。

而当黄金时代顷刻间变成了青铜时代，创始人的大胆承诺被无情的现实戳破，投资人发现业绩增长怎么也达不到预期，那一份份对赌协议就从“紧箍咒”变成了“上吊索”。

创始人与投资人之间的战争随时可能出现。

太子奶一度被认为是“下一个蒙牛”，曾经拿到英联、高盛等7300万美元和花旗等六大财团5亿元人民币信用贷款的企业，如今正面临着被资方清盘接收的局面，而创始人李途纯和其保时捷SUV、奔驰轿车皆不知所终。

仅仅把失败的责任归咎为风险投资商的狡猾是不对的，更该警醒的是创始人不切实际的贪婪。任何一家风险投资商都希望尽可能地避免接管被投企业，那往往就是投资失败的征兆。

再看看炎黄健康传媒，其董事长兼CEO赵女士眼下正遭遇以软银、赛富为首的投资商的逼宫。

在北京的户外媒体业，赵向来以背景深、人脉广、关系硬著称，2002年曾经把其广告公司的一半股份成功卖给李嘉诚的TOM。

成立炎黄健康传媒，赵又获得了赛富、兰馨亚洲、汇丰直投等的两轮共4000万元人民币投资。但是，赵运作户外广告牌的成功手法在医院液晶屏领域并不成功。炎黄始终落后于另一家互力传媒，于是赵启动收购策略，在一个半月的时间里，收购了11家同行公司。今年年初，江南春的分众也打算投资500万美元，并转让旗下全部的医院液晶屏。

但广告销售的增长却远远赶不上液晶屏数的增加，更不用说广告现金回款了。高管团队的频繁换血也不能解决问题。笔者从一相熟的公司内部高层那里听到的数字，出乎意料地低，根本不可能兑现赵所说的“年内海外上市”。

由于对赌失败，赵女士的股份已被稀释，而仅赛富一家的股份就将达到35%。更让风投们不满的是，赵女士花钱的动作太快，诿责的理由太多，且有将公款转入私人公司之嫌。

但赵女士显然无法接受这个结果，于是就出现了资方代表被赶走、职业经理人遭清洗、四位武装保镖把守公司大门的情况。

据悉，和宗庆后等前辈的玩法一样，赵女士当初看到投资条款时满口答应、爽快签字，如今却全盘推翻不认，内部对员工宣称要捍卫“民族企业”，不能让它被外资抢走。

在当前的困难情势下，按照双方风投的想法，炎黄健康传媒与互力传媒这对“难姐难妹”，早晚都得合并在一块。但以赵的强势，很难拱手让人，故事如何发展，还未可知。

对上市公司来说，创始人团队保持不低于20%的股权比例就不用太担心控制权，而对于非上市公司而言，任何低于30%的比例都是不安全的。

各位看官可以留心，在未来的很长一段时间内，有关控股权与控制权的故事，会成为中国各色商业领域中最重要的戏剧元素。

本文写于2008年11月。后来，央企中粮出手，救了蒙牛。2010年，蒙牛竞争对手称蒙牛利用网络恶意竞争。有关创业者与投资人之间的战争，的确如文中预测一般，愈演愈烈了。

微博一问：

黄、陈的国美之争，大家觉得最终结局会如何？我想，至少有以下几点余波：（1）因为缺乏对私产的保护和靠谱的《公司法》，大家反而更要把公众公司当成自己的私产；（2）多数人的暴政，主流价值观仍然是传统的忠孝礼义，没法理性地探讨问题；（3）PE进一步被妖魔化；（4）成也创始人，败也创始人，大多数中国企业从根子里无法现代化。

如果早期的硅谷创业者都还在坚守自己的公司，政府和舆论永远同情保护弱者，阻止一切以大吃小的行为，那么最可能出现的情形就是一群小公司仍在无序地厮杀，大家都在互相抄袭模仿，没有创新的动力。产业做不大，投资者得不到回报，也不敢再介入其中。这样的情况，在今天中国的很多产业中都可以看到。

假如朱新礼在硅谷

假想一下，现在是2001年的美国，纳斯达克指数已经从5000点下跌到了2000点。华人Mr．Zhu创办的HUIYUAN软件公司早已跌破上市时的招股价，由于经济低迷，竞争加剧，即将发布的财报很可能进一步拖累股价。突然传来消息，产业巨头微软公司（当然也可能是日本的软银集团或者澳大利亚的新闻集团）决定收购该公司，并开出了相当于其当时市值3倍的天价。

思考再三后，年近60岁的Mr．Zhu终于同意出售公司。

接下来会发生什么呢？HUIYUAN的大小股东们无不对此决定拍手称快。整个硅谷为之震动，更将Mr．Zhu视为成功的创业英雄。各大风险投资公司纷纷邀请手握重金的Mr．Zhu出任合伙人。商学院把HUIYUAN的前世今生写成了教学案例。而Mr．Zhu还不想马上急流勇退，又开始了一个新领域里的创业计划。

当然，这一切都只是我的虚构，但类似的故事在硅谷的确一再发生。仅以我们最熟悉的为例，2007年，朱敏以32亿美元的价格把自己创办10年的WebEx卖给了思科。比他更年轻的邓锋几乎与他同时创业，成立网络安全公司NetScreen。2004年，邓以40亿美元将公司出售给全球第二大网络设备制造商Juniper。此后，两人又先后开启新的事业。

这种现象在硅谷由来已久。1999年，在科技热最顶峰的时候，美国商业作家迈克尔·刘易斯出版了一本书，叫做*The New New Thing*， 这不仅是一本关于硅谷大亨吉姆·克拉克的个人传记，也被视为对硅谷文化的完美诠释。

克拉克在短短十几年的时间里，先后创办了3家市值超过10亿美元的公司——SGI、网景（Netscape）和永健（Healtheon）。几乎每一次，他都在公司上市后不久选择退出，把公司交给职业经理人，或者高价出售。所获之回报部分用于享受生活，部分投入下一个新事业中。

克拉克用一个比方来解释自己的商业哲学：只要干得高兴愉快，可以像猩猩攀缘藤草一样紧紧抓住每一个项目；但如果干得不再愉快，就去寻找下一株新的藤草。

在硅谷，不会有人将克拉克视为企业的叛徒、品牌的出卖者。大家都认为，作为创造者，克拉克已经完成了自己的阶段性使命。至于他接下来的选择，只要不损害股东利益就可以。

硅谷文化并非从天而降，它代表了美式资本主义商业文化的新阶段。除了鼓励创新、对失败宽容、给予冒险超额回报之外，这里还尊重每个个体的选择，提倡良性的商业竞争。

但在大洋彼岸，朱新礼却远没有克拉克、朱敏他们的幸运。自从他决定把汇源果汁以25亿美元的高价卖给可口可乐后，舆论的口水就几乎淹没了他。

他被视为“逃兵”、“懦夫”、“民族品牌的出卖者”，在成熟的市场经济下，一桩再符合商业逻辑不过的交易在我们这里却被打上了道德的烙印。

朱新礼为什么不能像朱敏那样从容进退？汇源为什么不能像WebEx

一样自己选择命运？

过去16年，朱新礼从无到有在中国开创了一个产业，打造了一个年销售额20多亿元人民币的香港上市公司，他已经证明了自己是一个非常出色的创业家。但创业家非得就是一个企业家吗？

硅谷最成功的连续创业家之一陈五福就曾说过：“创业家，总想做新的、早期的事情，他敢冒很多的风险。冒险可能会失败，但不冒险，根本没有成功的机会。反过来，当公司变大时，开始追求稳定，不再追求无穷无尽的冒险，这就需要心态上的改变。但是，包括我在内的一些创业家，不习惯改变这一心态。”

有人问他：“你创业这么辛苦，好不容易把企业养大，再送给别人你放心吗？”陈反问道：“把企业交给别人不一定成功，但让我留下，就一定成功吗？不见得。”

“创业家不是不能变成企业家，关键是有些创业家不愿意变成企业家。”“把企业交给别人，比我自己继续做的成功机会更大，这就是分工。而我的价值，就是再去创业。”陈如是说。

事实上，整个硅谷也只有极少数的创业家能够成为第一流的企业家，比如比尔·盖茨、拉里·埃里森等，包括苹果的乔布斯也曾经因为业绩不佳而被董事会扫地出门，而后再创业，再重返苹果。

华人世界里的传统商业文化，习惯于将公司视为家族私产，恨不得传子传孙，做成百年老店。王安电脑的创始人王安、CA软件公司的创始人王嘉廉，他们都一手将公司带大，后来又几乎亲手将公司毁灭。在其事业的后期，他们的昏庸决策，已经不再为公司创造价值，而是在摧毁价值。

而早在1901年，钢铁大亨卡内基把自己所拥有的卡内基钢铁公司的所有股份卖给JP摩根，成全后者整合钢铁业、打造美国钢铁公司的梦想。而卡内基自己则通过出售成为当时“世界上最富有的人”，并创办了第一个慈善基金会。今天，美国钢铁公司已经没多少人知道，但卡内基基金会的影响力却广为传播。

从产业发展的自然规律来讲，也是从分散走向集中。当年的家电连锁零售业，吸引了多少初创企业，发展到今天，只剩下国美、苏宁两强。但张大中、陈晓、汪建国等人并非失败者，他们通过出售公司，也获得了惊人的回报。但竞争并没有就此结束，网络电子商务又开始孕育新的挑战者。

非洲大草原上的弱肉强食，虽然看起来很残酷，却是最符合优胜劣汰的自然法则。在一个健康的商业生态里，不断有旧的公司消亡，旧的产业衰退，也不断会有新的公司创立和成长，新的产业诞生和繁荣。这才真正是年轻人梦开始的地方。

假设一下，如果早期的硅谷创业者都还在坚守自己的公司，政府和舆论永远同情保护弱者，阻止一切以大吃小的行为，那么最可能出现的情形就是一群小公司仍在无序地厮杀，大家都在互相抄袭模仿，没有创新的动力。产业做不大，投资者得不到回报，也不敢再介入其中。

这样的情况，在今天中国的很多产业中都可以看到。

朱新礼之所以想卖掉公司，说白了就是两个原因：一是自己的巅峰状态已过，而儿女都无意接班，下面的职业经理人也没有特别合适的人

选；二是产业已成“红海”，巨头进入，如果将汇源放在全球饮料市场上衡量，算不上领先者。品牌、资本、销售能力皆非其所长。

当然，他可以选择继续扛红旗，坚持下去。但一个人越成功，他的风险承受能力越低。就像希腊寓言中的西西弗斯，往上推大石的过程无比辛苦，而且越往上越危险。

有人说他卖亏了。我想，谁也没有比朱新礼更清楚汇源的状况了，他是这个公司的最大股东，他怎么可能允许“自有资产”流失呢？衡量风险与回报，是一个创业家的本能。每股12.2港元的出价，已经相当于汇源市盈率的49倍。

有人指责他不该卖给外国人。首先，国内市场就没有造就足够量级的买家，能够出得起这么高的价格。除了中粮这样的大国企，就是一堆比汇源实力还弱的民企。其次，可口可乐不仅是全球饮料业的老大，本身也已经是个国际性的公众公司。如果朱新礼乐意，完全可以像中投拿外汇买黑石的股票一样，成为可口可乐的股东之一。

有不少人叹息，又一个民族品牌消亡了。说实话，熊猫死了，小护士死了，乐百氏不行了，又怎么样？

大家可以到街上看看，过去十年，我们身边的民族品牌到底是减少了呢，还是增加了呢？我们失去了熊猫，但我们又有了纳爱斯、佰草集、霸王；乐百氏不行了，还有娃哈哈、农夫山泉、王老吉、蒙牛……被外资收购了的南孚电池、太太乐鸡精、卓越网现在不也发展得挺好嘛！

美国人可以把安海斯-布希卖给比利时的英博啤酒，把哥伦比亚电影卖给日本的索尼，把克莱斯勒卖给德国的戴姆勒-奔驰，把Myspace卖给澳大利亚的新闻集团，却又转身创造出星巴克、苹果、Pixar、Google和Facebook。中国人有这个底气和自信吗？

保护是保护不出民族品牌的，只有竞争才能促进商业繁荣。

还有人拿网民投票反对来说事。可我一直觉得，民意在中国是很可疑的。真正需要民意参与的事是没民意说话的份的，不需要民意的事反而一大群匹夫来慷慨激昂。

一件事情要多少人来参与表决，取决于有多少直接利益相关方。要是一小国要加入欧盟，肯定要全民公决，因为跟每个人的利益都相关。可一个公司的出售，需要网民公决吗？这些网民只是点一下鼠标，他们对汇源究竟了解多少？我想，决定权还是在于大小股东、债主，也许还有工会和政府。

其实，不管上市还是出售，本质上都是创业者套现退出，区别在于退出的程度。如果创业者不能按照自己的意愿支配自己的企业，如果不能把多年的奋斗成果兑现成真金白银，不能享受结果，永远只能在路上，那么还有多少人会有创业的动力？又怎么会有新一轮创业的资本？

这就好像你到了一个赌场，成为千万人中的幸运儿，前提是完全靠自己的实力和运气。不管你是不是真的想抽身离场，可只要赌场对你说，不许兑现，你必须继续赌下去，直到你累死为止，你觉得这个游戏还有意思吗？

为什么内地最好的民营企业都在境外上市？原因之一就是只有美国、中国香港才有最完备的退出通道。而在A股市场上，过去基本上不

对民企开门。现在开门了，但“大小非”减持到今天仍是个问题。

很久很久以前，某村子里有个孤苦伶仃的小姑娘，自力更生，忍辱负重，终于出落成一个水灵灵的大姑娘。这时，邻村的一个有钱的员外爱上了她，正当两人情投意合的时候，村里炸开了锅，说咱们村年轻光棍还很多，虽然要钱没钱，要貌没貌，可也不能便宜了外面的人。可姑娘死活不肯嫁本村的光棍，村里的大妈、望族们急了，找到村长，干脆颁一块匾下来：“贞节烈女”。有钱员外被吓跑了，可姑娘从此一天天人老珠黄。偶尔，村干部们喝醉了酒，跑过来揩揩油。

请尊重一个创业家的个人选择吧。

本文写于2008年9月，在互联网上铺天盖地的一片“保护民族品牌”之声中，我主张尊重创业家个人的选择。但事情的走向显然与我的希望背道而驰。由于包括政府在内的各方压力，可口可乐最终放弃了收购汇源。但此后两年，仓促应变的汇源都处于亏损境地。

微博一问：

吉利收购沃尔沃，我觉得有意思的是瑞典人的态度。按理说沃尔沃也是瑞典的国宝品牌，可不管美国人买还是中国人买，爱买就买呗。这些年，瑞典还在涌现新的品牌，比如Skype之类的。谁都可以买走沃尔沃的所有权，但沃尔沃的风格还是瑞典范儿。中国人什么时候才能有这样的自信呢？

创业板究竟是“小小板”还是“创新板”？主板的“计划经济”和过度“行政化”，创业板能否避免？

六问创业板

鲁迅先生写过一篇小品文，故事大致如下：一户人家的小孩出生，邻居纷纷上前祝贺。有人说这小孩将来肯定长命百岁，有人说这小孩肯定能当大官，有人说这小孩肯定能赚大钱，主人都笑脸相迎、感激不尽。但是若有人上前告诉他，这小孩将来肯定是要死的，那难免会吃众人的一通巴掌。于是，不肯说假话又不想找打的，只能“啊呀！这孩子呵！您瞧！那么……阿唷！哈哈！”

人在江湖漂，说真话是很难的。创业板怀胎十年，相关各方呼吁了十年，如今终于拿到“准生证”，这肯定是好事。天时地利、战略意义、美好前景，该说的好话大家也说了一箩筐。还有些事情，明眼人心中有数，就是不想说、不便说罢了。

现在是预产临盆，“小孩子”还没出来，未来尚未成现实，改变仍有可能。丑话说在前头，总比呱呱落地后再泼凉水要好。

这两个月，《创业家》的采编同人在全国各地奔波，以公开或私下的方式拜访首批申报企业、风投券商、政府要员，耳听眼见，长了一些见识，也存下一些疑惑，《创业家》遂有以下六问：

一问，到底创业板的倾向和特色是什么？

千万别跟我说“两高六新”，这个我也会背，即高科技、高成长，新经济、新服务、新农业、新能源、新材料、新商业模式的企业。

至少从首批申报的企业（108家，我们落实了93家）看，设计者的理想和操作者的现实之间存在着落差。新能源概念的只有1家向日葵光能，它是国内最早的一批太阳能企业之一，很不幸没有赶上第一波海外上市潮。它也没有什么独特技术，业内人士甚至觉得这家公司问题重重。

至于新经济，搞网游的只有1家，运营“红色网游”的中青宝网，在网游运营商中连前15名都排不进去。新农业只有一家做种子的安徽荃银沾边。文化创意产业的只有华谊兄弟和江通动画。至于宋城旅游，可能归入商业地产更靠谱。搞连锁的新服务企业也只有四家，爱尔眼科、中航健身会、吉峰农机连锁和好百年家居。

事实上，创业板首批申报名单上的大多数，还是集中在制造业以及信息传输、计算机服务和软件业等几大具体门类上。这跟2005年科技部对我国15640家总资产在1000万元以上的科技型中小企业的摸底调查结果基本一致。尽管这些候选企业普遍科技含量较高，但更多属于细分市场的“隐形冠军”。

产业结构的相对单一化，第二产业远远超过了第三产业，这是中国经济的现状，也是创业板不容回避的问题。

没有让人眼前一亮的新模式，就很难有资本市场热望的“非线性”高成长。我们调查的93家企业中，2000年以后成立的才35家。它们打拼超过十年的时间，才能达到目前创业板的要求，其中的相当一部分很可能已经不是潜力股而是“小老树”。

这108家公司真的能够代表中国创新企业的一流水准吗？我们存

疑。

一个简单的比较，武汉江通动画和广东原创动力同属动漫产业，成立5年来才首次实现盈利的原创动力在财务指标上显然无法与江通动画相提并论。但原创动力拥有近年来国内最畅销的动画片《喜羊羊与灰太狼》，其衍生电影的票房超过8000万元。而江通动画自2005年制作《天上掉下个猪八戒》以来，再没有推出过有影响力的原创作品，其70％的收入来自给国外厂商提供外包服务。

如果原创动力可以和江通一起登陆创业板，你认为投资人会更看好谁？

二问，创业板是“小小板”还是“创新板”？

我们了解到，一批在中小板排队排不上的企业都把目标转向了创业板。像卖鸡精的广东佳隆、搞轮胎的青岛赛轮、做火腿的金字火腿、酿黄酒的胜景山河、造水表的三川水表，这样的企业到底更适合中小板还是创业板呢？（请注意，它们可都是重资产的公司。）

反观之，近期在中小板准备上市的福建圣农、奥飞动漫、世联地产、星期六鞋业、汉王科技等，都比现在想上创业板的同类企业更符合“两高六新”。

随之而来的问题就是：中小板和创业板的边界怎么区分？创业板究竟是“小小板”还是“创新板”？如果是前者，那么是不是中小板上不了的企业都可以上这来？这些企业做大了是不是又要转到中小板甚至主板？如果是后者，那么中小板里众多非制造、非传统产业的公司是不是都该“转板”过来？这会不会影响中小板的持续发展？

风投在观望，券商在骑墙，企业很糊涂。

再进一步追问，未来中小板和创业板的关系怎么处理？纳斯达克将股票市场分为三个层次：全球精选市场、全球市场和小型股市场。结构清晰，吸引不同层次的企业上市。

深交所又该怎么处理？是创业板完全独立运作，还是成为主板或者中小板的“预备市场”？抑或干脆先三板合一，深交所变成一个大的“创业板”、“民企板”，再内部调整优化，跟上海证券交易所的“央企板”PK。

我们的建议是，决心要早下，时间表要早定。

三问，谁来保证创业板的质量，谁来过滤创业板的风险？

纳斯达克市场有一句名言：任何公司都能上市，但时间会揭穿一切。（“Any company can be listed，but time will tell the tale.”）

创新型企业在发展过程中的典型特征是“三高”：高度的不确定性、高度的成长性和高度的信息不对称性。就整体而言，这样的企业有“高风险一高收益”的特征，而这也正是投资者参与创业板市场的重要目的。但就微观个体而言，由于信息的高度不对称性而导致了收益和风险的不匹配。

那么，在保持上市公司整体质量与防范个体企业风险之间找到一个平衡点，就成了关系到创业板市场兴亡的重点问题。

VC是风险偏好的经济动物，纳斯达克的成功离不开硅谷沙丘路上的“点金手”，他们最先发现了苹果、思科、雅虎、谷歌等公司。而在创

业板首批申报通过的108家企业里面，接受过风险投资的只有不到30家。本土创投界的领跑者深创投和达晨各投了8家，联想投资有一家。至于在中国创投市场上唱主角的外资VC，参投的只有两三家。

剩下的那些企业是从哪里来的？是各地发改委、金融办、上市办推荐的。虽然没有指标配额，但数量多寡也是个政绩工程。“山东自2007年后，就没有新公司上市了，这对政府而言，也是很大的压力。”一位山东的发改委官员承认对创业板非常重视。还有传闻说江苏省政府曾经为创业板之事大怒，担心由于准备不足而在首批上市公司中被“剃光头”。

其实，中国创业板的上市公司在短期内就可以做到1000家，只要证监会发个文，各省领导一批指标。中国不是科技型中小企业有15460家吗？经济发达省份领500，不发达的领100，很快就可以达标。这不是笑话，这是我们亲耳听到的高论。问题是，即使这些官员们看得懂企业的财报和历史，也关心企业的未来，但未来的东西是他们所能把握的吗？

主板的“计划经济”和过度“行政化”，创业板能否避免？

别的不说，至少发行审核制度依然是行政化的，区别只在于发审委从主板的25人扩充到了35人。除去证监会和沪、深交易所的5名工作人员，有14位委员来自会计师事务所，有6位委员来自律师事务所，各有3位委员来自科技部、中国科学院，还有基金管理公司的2名高管，以及资产评估机构和发改委人员各1名，结果却连一个来自创投业界的专业人士都没有。

如果创投人士是要避嫌的利益相关者，那么会计师事务所、律师事务所、基金公司就不是了吗？老专家们就没有自己的产业偏好吗？

纳斯达克也好，AIM、韩国科斯达克也好，它们不担心鱼龙混杂，也不当“保姆”，只要强化公司治理，严格管控信息披露。至于企业的质量好坏，由保荐人和做市商共担责任。

我们这只有庄家，还没有做市商。所以，发审委当起了最后的把关人。不过，责任越大，权力也就越大，相应的寻租空间也就越大。

35个人，108家公司，1个月的时间。我很怀疑，发审委的专家们有多少精力在审核它们的财务报表？又有多少精力在评估它们技术的先进性，考查它们模式的可行性？

当然，就算错了，你也不能让它们退市。

四问，谁来主导创业板，证监会还是深交所？

一个有趣的现象是，2008年一整年，一直都是深交所在喊创业板。今年到现在，却是证监会在推动创业板。证监会是深交所的上级领导机关，是国务院直接下属的部委机构。

屁股决定脑袋。多年来，深交所反复要求开设创业板，主动提“两高六新”，根本原因是要避免边缘化，在与上交所、港交所的竞争中，把“中国版纳斯达克”当成最大卖点。但喊是没有用的，它没有决定权。而今年，证监会如此“卖力”地加班加点，则是响应之前国务院常务会议上强调的“加快创业板市场建设，增加中小企业直接融资规模”。在国际金融危机的冲击下，大批中小企业生存困难，产业结构不调整不行了。

有了解创业板十年难产内情的高人指点，其实2007年、2008年是推出创业板的最佳时机，当时股权分置改革已经取得了决定性胜利，市

场对证监会也一片褒奖之声。但还是因为一些偶然的事情给耽误了，至于具体是哪只“黑天鹅”，他不肯讲。后果就是从6000点掉到了1600点，大家对证监会的信心又没了。

按尚福林主席的说法，“推出创业板是党中央、国务院的战略部署，也是资本市场体系建设和制度创新的一项基础工作”。所以，这一宏大金融工程的主导权必须掌握在证监会，而不是深交所手中。

结果是，深交所既不能决定什么样的企业上创业板，也不能决定什么时候开设创业板，更不能决定创业板的制度设计成什么样。“求稳”的思路也一定会压过“求新”。

当然，深交所也不可能跟上级政府竞争，因为它的人事任免都在证监会手中。它顶多只能为创业板开户数的冷清而上火，冲它所指导的券商们吼一吼。

就像是一场足球赛，当裁判员兼任教练员，同时还是球场所有者的时候，那比赛就只能是教学比赛，永远不可能真刀真枪。至于深交所，不管它看起来多像鸟巢，也只是一个让人踢来踢去的球场而已。

人民大学法学院教授刘俊海在一篇题为《证券交易所的上市化趋势及其对中国的启示》的论文中这样写道：“政府对证交所实施不当或者过分干预的理论基础在于，证交所属于政府机构中的一个分支，是政府的缩影或者缩小的政府，不管这种证交所是否名为事业单位或者会员制组织。而将证交所转变为公司以后，证交所可以阻止政府的不当干预，政府也会自动保持与证交所的空间距离。”

五问，创业板能不能成为一个国际板？

饭桌上私聊，一位投资大佬坦言，这108家企业，真正值得投资的不超过20家。又问他，金融危机过后，他们投完的企业怎么上市？

他不假思索，首选当然还是纳斯达克、纽交所。稍传统一点的，考虑港交所或者中小板，估值还可以，就是退出麻烦点。至于创业板，上市也融不了多少钱，还得改架构，是最后的选择。

现实很残酷，创业板的竞争从一开始就是国际化的。

来自深交所一份内部研究报告显示，全球41个创业板市场中，以纳斯达克、AIM、日本加斯达克等为首的五大市场占据了全球90%的市场份额，它们的市值均超过千亿美元，上市企业超过1000家。而其余不到10%的市值由30多个市场瓜分。“金砖四国”中仅有中国未开设创业板市场，而印度创业板已经容纳了2600多家上市公司。

对优质上市资源的争夺早已在全球范围内展开。纳斯达克、纽交所、科斯达克等海外主流交易所目前都已经在国内设立办事处，其对产业结构发展趋势的认知力、对中国企业的理解力超出我们的想象。截至2009年6月，已经有超过100家中国企业在纳斯达克上市。

排除民族感情的因素，对于任何一个企业而言，上市融资基本上还是一个理性决策的过程。审批监管的成本高不高、有没有足够的流动性、估值是否充分合理、再融资和退出的通道是否通畅等，这些关键要素如今都是放在全球范围内来比较的。

这也意味着，如果我们没有与国际接轨的发行上市制度和创新市场运作机制，创业板就无法阻止中国最好的上市资源流失到海外。

今天，当上交所在规划设立国际板的时候，深交所的创业板能不能直接就成为一个国际板呢？

当它具有更大的包容和开放性的时候，首先吸引的可能就是大量实际经营在国内而注册在开曼维京群岛的“伪外资”民企，它们往往是那些具有新能源、新服务、新经济、新模式的企业。甚至那些已经在海外创业板上市的公司，也会产生回归国内或者分拆上市的需求。更进一步，周边国家和地区的创新企业也会蜂拥而来。

这样的创业板，或许真正具有全球竞争力。

六问，深交所能不能在创业板上市？

在过去30年中，深圳一直是中国改革的试验田。

其实，中国改革的独到之处就在于，先“增量改革”，再解决“存量问题”。即通过制度释放，在计划体制之外大力发展市场经济，以“增量”来加速推动市场主体的形成和市场机制的发育，在原有体制外形成一个有效竞争的市场环境，从而在对“存量”进行产权改革的时候，所造成的冲击也可以被“增量”大部分消化。

目前全球证券交易所的大趋势正是推进公司化改革，将交易所监管的角色跟创新市场化的角色进行分离。全球目前41个创业板市场，仅有不到1/3采取了会员制的组织形式，其余全部是公司制。而采取会员制的创业板主要是塞浦路斯、土耳其、泰国、菲律宾、南非、澳大利亚等位于末尾梯队的市场。而那些采取公司制的交易所大多已在自己的市场里上市。

内部人士透露，早在2000年深交所提出搞创业板的时候，就开始有股份制改造的想法了。“但这只是想法而已。上市？我们不能决定。”十年过去，深交所最早设计创业板的那拨人只剩下一个朱明还在。而直到今天，《深圳证券交易所章程》第2条上还写着“本所为会员制、非营利性的事业法人”。

一个成功的市场，应当是投资者、企业乃至交易所多赢的市场。三十年改革教给我们一个最朴素的道理是：宁可接受每个人从自利目的出发的行为，也不轻信所谓的道德权威；宁可在有缺陷的法制规则下运转，也不因为行政指令或者宏大任务而忽左忽右。

毫无疑问，即将问世的创业板将是中国资本市场上最具想象空间的“增量”，尽管它仍然是一个自上而下的制度产物，但创业板自身的使命和现实的压力，决定了它要想生存壮大，就必须以最符合市场规律的方式运作，即公司化。

但悲哀的是，有深交所的子公司深圳证券信息咨询公司，有深创投和《证券时报》的参加，深交所也还没有上市的可能，尽管它早已达到中小板上市的标准。其实，只要老板还是那个老板，深交所是没有上市动力的，它仅仅靠交易费就能活得很好。

如果不久的将来有一天，我们真看到深交所能够在自己的创业板挂牌上市，那么中国的创业板离成功大概已经不远了。

本文写于2009年9月。一年多之后，创业板上已经登陆了100多家企业，其中确实有不

错的苗子。但创业板达到设计者的初衷和市场人士的期望了吗？我想大多数人的答案都是否定的。最根本的制度不改变，其他一切都近于无用功。

微博一问：

两个问题公司，乐视网在创业板上市后连续暴涨，安博教育在纽交所连续大跌，我相信存在就是合理的，谁又能给我一个合理的逻辑解释？

第五章
可疑的成功

导读

太早，太容易的成功通常都是“可疑的”，它的欺骗性远大于它的励志功能。看看我们身边，是不是充斥着很多直接从成长跳到早熟的平庸公司？尽管它们也曾经红极一时。

上帝不会总偏爱一个幸运儿，风也不会总往一个方向刮，越是新兴产业，变化波动的幅度也越大。雷军讲“势在人为”，我高度认同。问题在于，如果势能突然衰竭了，或者转向了，你和你的公司还有没有能力咬牙补上？

“可疑的成功”，只会让你失去警觉。事实上，一个创业企业在持续成长的过程中，仍需要不断地自我拷问，自身的商业逻辑也需要否定之否定，证伪再证伪。碰巧做对的事情能够持续做对吗？

而以下这些错误，很可能会让你的企业在通往“成功”的半途就拐向“平庸”，甚至永远无法再从商业丛林中突围而出。

对于创业者而言，失败当然最可怕，等而次之的就是平庸。而“可疑的成功”是造就平庸公司的元凶。

可疑的成功

两个月前，我在Alexa官网（一个相对权威的第三方流量监测网站）上查了查kaixin001.com最近6个月的情况，发现无论是网站流量还是用户量、页面访问量、日均PV等，都出现了明显的下滑趋势，Google Trends的曲线几乎一致。又持续跟踪了一段时间，发现这个雪球似乎陷入了泥泞之中，它不仅不再滚大，速度也变得越来越慢。

开心网到底怎么啦？要知道它效仿的国外榜样Facebook已经突破了5亿用户，可还在高歌猛进。

我曾在微博上提出过这个问题，获得了上百次的转发，七十来条评论。答案大致如下：（1）微博抢走了开心网的风头，这的确是时下办公室一族最时髦的新东东；（2）过于封闭，缺乏新鲜应用，现有游戏大同小异，让人生厌；（3）QQ的进攻；（4）很多公司明文禁止员工上班时间寻“开心”……

作为一位曾经的活跃用户，我压根儿也不希望开心网变成另一个“杯具”。但就像残酷的世界杯赛场一样，年纪轻轻就顶着巨星光环的鲁尼、C罗、卡卡、梅西们不管多么走红，他们所率领的球队还是被无情地淘汰出局。

我相信开心网的麻烦并非一个孤例。在互联网这个极度喜新厌旧的行业里，几乎每年都会冒出一些创业小公司。一群聪明的年轻人，租个小平房，在电脑前不眠不休地干上18个月或者更长一点儿时间，一推开门，已然拥有成千上万的粉丝用户和几千万美元的估值，人人都在体验、谈论你创造的新玩意，这样梦幻般的场景确实让人很爽。

但这就是“成功”吗？请允许我对它保持怀疑。

想一想校内网、51网、迅雷等例子，这些在开心网之前被广泛看好的Web2.0公司，如今不再是市场的宠儿，它们还能成为中国的Facebook吗？抑或已经永远地失去了这个机会？

如果我们把视野再放宽一点，你会发现这些“可疑的成功”不仅出现在互联网行业，也存在于几乎所有那些被资本追逐和媒体热捧的行业里，区别仅在于“发酵”时间的长短。

纯属个人观察，只要一家创业企业能够挨过第一年最艰难的生存期，团队还算勤奋靠谱，那么在接下来的3～5年内（不同行业时间不同，互联网企业的时间可能更短，传统行业的时间可能长点），碰巧做对一些事情，就会撞上一次属于自己的机会。

此时，企业的产品或者服务将轻松赢得市场份额，出现正向现金流，风险投资开始追求这颗“未来之星”，创业者也成为各大媒体的宠儿。“它们就要成了”，类似的情绪化判断会促使业界那些活跃分子将其作为跳槽首选。

但我总觉得，这个机会是创业者“撞上”的，而不是自己真正“抓到”的，是上帝的暗示而不是你的自觉。

道理很简单，一只烂钟每天也总能赶上两次准点的时候。“好风凭借力，送我上青云”，只要你恰好站在风口浪尖的位置，碰巧做了一些对的事情。今天是你，明天就是别人走狗屎运。

但上帝不会总偏爱一个幸运儿，风也不会总往一个方向刮，越是新兴产业，变化波动的幅度也越大。雷军讲“势在人为”，我高度认同。问题在于，如果势能突然衰竭了，或者转向了，你和你的公司还有没有能力咬牙补上？

“可疑的成功”，只会让你失去警觉。

过去你是“光脚的不怕穿鞋的”，现在你也有钱买鞋了，不管草鞋、皮鞋，可只要穿上就不一定再有脱掉的勇气。

这个时候，创业企业往往并没有真正想通自己的商业逻辑，更没有探索到这个游戏的本质：到底产品是因为什么红起来的？用户到底需要什么？长久增长的动力究竟在哪里？你的出发点、路线、当下的位置和未来的方向能不能画成一个圆？

事实上，一个创业企业在持续成长的过程中，仍需要不断地自我拷问，它的商业逻辑也需要否定之否定，证伪再证伪。碰巧做对的事情能够持续做对吗？

而那些提前透支快感的创业者们，很少愿意再深入思考这些问题。但别忘了，第一个到达珠峰、进入营地的人，未必就是最后那个成功的登顶者。就算是你第一个登顶，还陶醉在所谓的无限风光中时，已经有后来者悄悄下山，准备征服下一座峰。

太早、太容易的成功通常都是“可疑的”，它的欺骗性远大于它的励志功能。看看我们身边，是不是充斥着很多直接从成长跳到早熟的平庸公司？尽管它们也曾经红极一时。

而以下这些错误，可能会让你的企业在通往“成功”的半途就拐向“平庸”，甚至永远无法再从商业丛林中突围而出。

错误之一，抢用户的钱包。

在中国，用户是最好糊弄也是最难伺候的人。

他们很善良、很宽容，每天往牛奶里掺一点点水，每天在网页里弹一两个广告，每天想办法找他们收一两块买路钱，每天为达不到的承诺说声sorry，并不是一件多么困难的事。谁都理解，做企业不是学雷锋，没有收入怎么生存，吃不上饭又谈何发展。

但我不明白，创业公司们为什么那么急于把商业模式变成赢利模式？

早期的企业，一个个还装成让利于民、愿者上钩的“姜太公”，等到用户规模上去了，“成功”似乎在招手了，就恨不得把电网、渔炮都用上。难道就是为了证明自己赚钱的能力？

中国的用户，其实很容易见异思迁。只要你的服务总是低于客户的预期，收费总是高于客户的预期，那么问题迟早会到来。没有比较还好，一有同行比较，问题就大了。

想一想易趣的例子。在如今全民“淘宝”的时代，谁还记得这个多年前的本土C2C之王。一群美国顶级商学院的毕业生，学eBay学得最像的中国公司，一度打败了所有的同类模仿者，能让eBay甘心掏钱入股，最后却被淘宝这个后起的“土鳖”公司打得没有翻身之地。

易趣犯的最大错误是什么？是急于找用户收那么一点点管理费，以证明自己的赚钱能力，而不是去扩大用户基数，深入把握中国用户的需

求到底跟美国人民有什么不一样。

据说开心网今年的销售收入能做到2亿元人民币，但光把营收做上去就够了吗？营收是一个滞后的数字，它反映的是你以前的流量，但你未来的流量才能决定你未来的营收。做广告都是看你过去的东西，没有人会因为你两年以后会怎么样而给你投广告。但一个做自己企业的，怎么能不想到两年后呢？

事实上，开心网的最大败笔在于迟迟不开放第三方API，总想把能赚钱的事都自己做。等到如今不得不开放的时候，用户已经不想跟你玩了。

柳传志老讲“盖房子要先夯土”。用户就是企业最重要的地基，地基打得多实，未来就能长得多高。

错误之二，有敌我，没自我。

“高筑墙，广积粮，缓称王”，这是1357年大儒生朱升给朱元璋的建议。当时的朱元璋不过是元末乱世中的众多军阀土匪之一，刚刚有点“成功”的苗头。靠着这九字方针指引，朱把陈友谅、张士诚一个个灭掉，熬到1368年终于称帝。

很多创业公司刚做出一点成绩，就恨不得马上宣布自己是××领域的老大、××平台的领导者。紧接着就是给自己树一个敌人，让全天下都知道自己在跟QQ、GE、中国移动打仗，弱者需要大家同情。

我实在看不出有什么拉大旗作虎皮的必要，更不明白为什么如此害怕巨无霸？

人家毕竟只是一个部门、一条业务线、一份8小时工作，你是举全公司之力，集中资源24小时运转，以命死磕。谁怕谁呀？

当年，蒋介石最紧张共产党，是他们在井冈山打出“中华苏维埃共和国”旗号的时候，最放心共产党，是红军主动整编成国民革命军第八路军的时候。

创业公司只要还没上市，就该明着把自己往小里放，暗地里往大处想；少自我催眠，多自我审视。

今天，一位不小心做出国内第二大客户端的创业企业，以其实力，至少在杀毒这个领域把竞争对手各个击破没问题。但它现在恨不得把国内所有的同行都踩在脚下，把对手的产品全部从用户的电脑中删除，结果是大家抱团跟它打。

天天念叨着活命发财的，是不会真干革命的。

老对着假想敌，琢磨人家会怎么做，想来想去只有战术，自己的战略在哪里？马云讲：“心中无敌，方能无敌于天下。”创业者真能把自己的商业逻辑想透了，把自己的商业模式画圆了，把自己该补的短板补足了，市场这么大，怎么做怎么有。

就像西班牙一样，2010年“世界杯”时第一场就输了球，硬是坚持自己的风格不动摇，进球少最后也能赢得章鱼保罗的青睐。

错误之三，大些再大些？

商业竞争从来就不是一场百米短跑，而是一场终点不明的铁人三项赛。

四年前，我跟连续创业家季琦聊天，当时经济型连锁酒店行业看起来还前景无限。我问他最重要的事是什么，他毫不犹豫地回答是开店扩张。全行业都是同一个想法，因为酒店的出租率动辄超过90%，用户的要求不高，企业的管理架构远没有到承受极限。但此后，金融危机爆发，奥运会收成远不如预期，物业租金暴涨，即使老大“如家”也不可避免地出现亏损。

季琦自称，真正点醒他的是一句：“规模不重要，质量最重要。”74岁的雅高集团创始人杜布吕把这句话对季琦说了三次，作为对三个不同问题的答案。

QQ的第一桶金来自SP服务，但马化腾并没有把QQ变成一个寄生在运营商身上的公司。别人在抢钱，他们在不断改善客户端，提升用户体验，跟韩国人学习QQ秀和游戏。日后，SP公司被整顿死了大半，QQ成功了。

身处今天这个浮躁势利的商业环境，意志不坚定的创业者必须警惕日益PE化的VC。它们很现实，只要你有可能成为下一个×，它们会给你开出你从未见过的高额支票，鼓励你长得大些、更大些。但如果你做成前三名也不能赚钱，那么它们会直接把你从公司赶走，然后把公司卖掉。中华英才网、智联招聘就是最好的例子。

凡是风险投资扎堆的热门行业，正在成为批量制造“平庸”公司的垃圾场，从连锁酒店、教育培训、Web2.0，再到今天的电子商务、无线互联网。

作为一个国产B2C的资深试验者，同时也是重度受伤者，我曾经花20分钟在某当红网站上买了两件不便宜的衬衣，然后花了11天来等待收货。在另一大网站买家电，结果与其设在江苏某小城的客服中心拉锯了近一个月。

美国零售商协会连续两年发布的调查报告显示，Zappos、Amazon、Overstock这三家网站持续占据美国最佳零售商前五名中的三席。这表明，B2C电商已经代表了美国零售业的最高水准。

而在国内，以“低价品促销＋广告轰炸”来诱惑消费者，利用信息不对称来维持毛利率，仍是国产B2C的主流玩法。除了各家的logo不同，你在国内主流B2C网站首页上看不到任何个性特色和价值观诉求。每家公司关心的只是更快的增长、更多的品类、更高的曝光率。只要新用户的涌入总是超过老客户的流失，那么花钱买收入就是一条捷径。

当我们这些用户都被当成“小白鼠”的时候，这样的盈利模式能持久吗？

错误之四，品牌幻觉。

大约四五年前，在北京市二环路东四十条的路口处，树立起一块巨大的俏江南广告牌。

每回路过，除了那张巨大的脸谱logo（商标），让人印象深刻的还有所谓的“精品川菜”、出自斯塔克大师的豪华装修，以及一班很白领精英范儿的领班、厨子等。它大概也是本土第一家如此大手笔打广告的餐饮企业。

从那之后，俏江南的女创始人和她的公子开始频频亮相于电视、网

络和时尚杂志。品牌广告铺天盖地，近四十家连锁餐厅，在京沪两地推出了豪华会所及多个子品牌。PE圈中最著名的鼎晖和中金也出资3亿元人民币成为其股东。

但俏江南的产品美誉度是否和品牌知名度同步上升呢？事实上，各大美食杂志已经不再把俏江南列为最佳商务餐厅。在造价2亿元人民币的蘭会所里，你吃的还是江石滚肥牛和摇滚沙拉，只不过价钱翻了几番罢了。越来越多的食客开始另觅新地，除了对其奢华装修失去新鲜感外，不断下滑的服务水准也是另外一个原因。

这家刚满10岁的企业似乎已迷失在自己营造的品牌幻觉中，至于上市，看上去挺远。

或许是俏江南的商业逻辑出了问题。如果它要成为一家优秀的连锁餐厅，那么至少要保证以下三点：第一，工艺完全标准化、流程化，不依赖厨师的个人手艺；第二，对上游原料及供应链有严格控制；第三，不能流行一阵就过时。

但在一位做过详细考察的资深投资人看来，它一条都不符合。如果它要成为一个高端餐饮服务企业，就不应该从咖啡馆到餐厅到会所全都做，这条战线太长了，而且其创新乏善可陈。

很多创业者拿到风险投资后的第一件事，就是不惜重金砸广告，希望在最短时间内确立一个品牌。尽管谁都明白，这些只是市场宣传，真正的美誉需要靠产品口碑的积累。可在竞争高度同质化的时代，大家在乎的都是终点而不是过程。

但我担心的是，它们会不会忘了自己的出发点？

每一家成功企业的兴起，都是由于有一个人或多个人对某个尚未得到解决的问题存在令人难以置信的热情，并对如何解决该问题有很好的认识，这是唯一的、真正的、重要的事情。而其品牌正是基于对解决这个尚未解决问题的充分自信。

问题在于，如果你的产品不能够革命性地解决这些问题，你的品牌自信还能维持多久？

错误之五，饱食者死。

曾国藩练出的湘军，比八旗绿营都能打仗，原因有很多，其中有两条很重要：一是物质刺激到位。湘军士兵的月收入是绿营兵的三四倍，打下城池，马上论功行赏；二是治军有方。用儒家文化训导，招朴实农民当兵，用举人乡绅当军官，提倡不怕死和爱民。

物质和精神，创业企业两手都要抓，两手都要硬。

早期寅吃卯粮的时候，大家都是一个锅里吃饭的好兄弟，是利益共同体。等到一夜成名，融资了，股东多了，公司有钱了，更多的职业人也进来了，大家都在计算薪酬、股权、期权，也要分山头和地盘，关心分配多过关心创造，上市兑现成了最大的动力。

物质很具体，精神很抽象。顺境时，“大碗吃酒肉，大秤分金银”，已经足够激励大家了。一旦企业遇到逆境危机，“忠义堂”的作用就很重要，否则“人心散了，队伍没法带”。

一个创业公司的精神气质和价值观，说白了就是创业者自己的精神气质和价值观。

贝索斯在创业的时候，立志做“最以消费者为中心的公司”。此后14年，不管是互联网最疯狂的时候，还是最低谷的时候，他都没有改变这个志向。在2000年财务数字最难看的时候，亚马逊斥巨资搞物流中心，大力扩充产品项目的广度及深度。“这样的服务，你不能单凭数字来看，因为再怎么算，数字都会告诉你不能这样做。这样的决定就是靠直觉与判断，因为这是对消费者好的决定。”

创业者忘掉了什么，整个企业也会跟着忘掉。过上好日子，你还能记得粗茶淡饭的时候吗？

乔布斯有一句名言，“保持饥饿，保持愚蠢”，其实就是说永远不要高估自己。他在20世纪80年代的两次挫败都是因为忘了这两条。

那个古老的龟兔赛跑故事之所以到现在还没有被人忘记，是因为老有人犯兔子的错误罢了。

本文写于2010年8月，这篇文章拿红极一时的某些企业开刀，据说让一些人不开心了，甚至连累到我所在的媒体。但还是有很多清醒的企业拿它在内部传播，作为反面教材。

微博一问：

在Alexa中文网查开心网最近6个月的情况，发现每日流量、每日用户量（百分比）、日均PV等都呈现明显下滑趋势。这是为什么呢？白领喜新厌旧了？kaixin001.com不进取？可Facebook还在高歌猛进啊。

当你追赶的对象，这个行业曾经的标杆，突然崩塌了，你该怎么调整自己的方向？

山寨机王能持续成功吗？

2008年6月，国际大牌PE华平投资国产手机厂商天宇朗通5.3亿元人民币（合7000万美元）。虽然华平在国内投资一再失手（港湾、麦考林、大唐微电子、亚信等），但孙强明知国产手机全线溃退，还敢掏这么多钱下注一个新冒出来的企业，的确令人玩味。

在我看来，手机业是个“冰火两重天”的产业，从摩托罗拉到NEC、西门子、爱立信，再到联想、TCL、夏新、波导、长虹这些国产手机的大佬，个个亏得只剩下内裤，多少金牌经理人的饭碗都被砸掉；而另一方面，诺基亚、LG、三星，包括深圳的山寨机以及新崛起的苹果、HTC等，又个个大赚其钱。

为什么有人大赢，有人大输呢？通行的解释很多，比如有说“设计决定成败”的，有说“渠道决定成败”的，还有说“技不如人，必死无疑”的。但我总觉得有些更复杂的原因。

事实上，国产手机由盛转衰是2004~2005年开始的，而山寨机也是从这个时候开始。这期间发生了什么事情呢？那就是台湾联发科（MTK）的崛起，它发明了一种Turn-key芯片模式，就是将芯片、软件平台以及第三方应用软件捆绑在内的完整解决方案，能够帮助手机厂商在购买其芯片之后，在非常短的时间内做出可上市的产品。

在此之前，国产手机厂商得基于一款国外芯片才能自己开发产品，为保证质量，一般都需要数十人经过长达3~6个月的研发设计。而联发科在推出Turn-key模式之后，不需要厂商花费太多时间修改设计，就能推出成品，大大降低了产品的研发设计周期。

这看起来当然是件美事。但为什么当国产手机厂商全面采用联发科芯片后，纷纷中毒倒下呢？而旁门左道的山寨机反而如野草勃发？因为PC产业的“泛商品化”（commoditization）在手机业发生了，大量的同质化产品出现，彩屏、摄像头、MP3，你有我有大家有，价格成为最后的武器。

价格战打到最后，只有敢光屁股裸奔的才能活下去。是谁？山寨机们。它们不用交入网费，不用售后保证，不需要打广告，不用养那么多职业经理人，所以，它们的成本最低，产品上市速度最快，它们能赢，正规国产手机厂商要输，甚至连最会造低端手机的诺基亚也不得不惊叹。一位员工半开玩笑地说：“他们推出一款新手机的时间比我们修改一份PPT的时间还要快。”

“泛商品化”就是消灭个性，标准化配置，大批量的工业化生产。谁控制产业链呢？是上游的核心芯片厂商和OS系统软件供应商。在PC业，真正赚钱的是微软和Intel，联想、Acer、Dell、HP都是搬箱子干苦力的，区别只是Dell最敢裸奔。

而在手机业，联发科扮演着Intel的角色。当纯粹制造的国产手机全线巨亏的时候，联发科是台湾股市连续5年的“股王”，每股赢利最高。

但手机业还有另外一片天，以诺基亚、索爱、三星为代表的企业采取了“垂直一体化整合”的模式来抵抗“泛商品化”。诺基亚上游牢牢控制着自己的软件操作系统Symbian，并将其发展为主流操作平台。下游，

不断收购手机游戏公司、地图网站等，加强手机的应用功能。而中间制造部分，高端机自产，中低端机由最专业的制造商富士康和比亚迪负责。

三星，无论内存芯片、摄像头还是液晶显示屏都能在集团内部搞定；索爱，股东索尼提供音像技术和音乐内容，爱立信则与诺基亚合作开发Symbian平台系统。当然，它们还都自己掌控销售渠道，与消费者直接接触。

这样的垂直一体化，形成了一个封闭性的企业价值链系统，终端厂商主导链条，协作厂商精益求精，始终以最快速度和最新科技来满足终端厂商的竞争需要。如果我没记错的话，汽车业最赚钱的丰田和本田也是采取同样的模式。

而摩托罗拉是典型的上下不靠，它的制造完全依赖别人，操作系统用的是微软和Linux的，芯片也外包了，唯一剩下的就是品牌和设计拉动。一旦设计不灵，就全盘完蛋。

至于苹果的iPhone，进入手机业也是志在必得。尽管其全球市场份额不到2%，但其利润却占去了1/3，强势品牌地位已经令中国移动这样的运营商也得卖其面子三分。别忘了，苹果的操作系统完全自主开发，而它的AppStore平台也内置在手机里，就是要赚用户上网听歌、看视频、下载游戏和应用的钱。

轻资产集成商

再回到天宇朗通，它走了另外一条道路，即“轻资产集成商”。

天宇朗通的前身是手机分销商百利丰通信器材有限责任公司，曾经销售诺基亚、松下、西门子、阿尔卡特、三星等品牌手机有10年之久。2002年，百利丰以2亿元人民币注册天宇朗通通信设备公司，以“贴牌”的方式反复摸索。2006年3月，天宇朗通获得生产G网和C网手机的双牌照，随着国内手机牌照全面放开，开始真正崛起。

斯时，中国业已发展成为全球最大的手机市场和生产基地。众多国外大公司长期的苦心培育和经营，造就了今天过剩的生产能力、元器件供应、研发、渠道、人才、资本等。

天宇朗通没有选择从零开始，反而聪明地扮演了一个资源整合者的角色，重新梳理产业链上的各个环节，以开放的心态选择最强的合作伙伴。

天宇朗通代理商的出身，使其非常了解渠道。传统的手机价值链利润分配极不合理，全行业的平均毛利率高达40%～50%。厂商拿走了最大头的20%～30%，代理商拿走了10%～15%，而终端渠道只有区区5%左右。

为了保证高毛利，国内厂商普遍采取“人海战术”，雇用了大量的促销员下到每个终端，波导、TCL等都是上万人。同时，还对渠道实施“全程价保”，就是在厂家调整价格时，渠道的全部库存产品只要没有卖到消费者手中的，都给予调价补偿。但是，这样做就把主要风险都压在了厂商这一头。

至于终端渠道商，它们最清楚市场上什么好卖、什么滞销，最了解

当地消费者，但在传统体系里，它们的角色仅仅是占个好地盘、弄个大门面，这哪有什么门槛？所以，它们得到的利润是产业链条上最小的一块。“渠道商的价值又体现在哪里？难道一个促销员会比一个店主更厉害吗？”天语的创始人荣秀丽自问。

相反，最舒服、最安全的是代理商。“这就是为什么大家为了做三星的代理商会打得晕头转向，利益决定的。”荣秀丽理出了头绪。

她决心要确立一套全新的价值分配体系，降低产品单价，厂商只拿基本的10%毛利，砍掉全国总代理等环节，渠道分销商分配剩下的15%～20%。条件是必须买断货品，所有的促销员由终端店面雇用并管理。“看你们之间谁承担的风险大。你没有风险，获利就低；风险高，获利就高。”事实上，利益被重新分配的过程，也是责、权、利到位和风险被合理分割的过程。

但这套体系的成立取决于两个条件：一是如何在低毛利率的情况下，保证自己的生存发展。“所以，从一开始我就打算走轻资产的模式。”二是必须让自己的产品在市场上畅销，从而保证资金的快速流转。那么，造出真正受市场欢迎的产品就变得非常重要。

天语手机的制造全部由比亚迪代工（后者也是诺基亚的第二大代工厂商），保证品质。其设计开发从不依赖于外部的方案设计公司，而是通过与联发科、高通、微软紧密合作，自主完成。由于出货量大，作为联发科MTK芯片全球最大的合作伙伴，它还争取到更多“特权”，比如排他性的定向芯片提供、联合MTK等共同建造国际水准的研发实验室与测试室等。这些都让天语手机在市场中更具竞争力，比如它第一个推出了CCD为800万像素的光学摄像头手机，当时诺基亚等都还没有。

“深圳做手机的太过浮躁了，所以我们在深圳没有办公室。其实手机不是一夜之间能做好的。”荣秀丽对媒体表示，她称天宇朗通将自己定位为手机集成商，根据中国市场的需求来定义产品，在全球范围内寻求资源，高效、低成本、快速地将硬件、软件集成为成熟稳定的手机产品，但天宇朗通并没有自己的生产工厂。

今天，天宇朗通的采购前置期只需要20天，而行业的平均水平是2个月；从厂商到用户的渠道库存周期不超过2周，而行业的平均水平是2个月。效率的意义何在？20天的采购周期和2个月的采购周期，相差40天。如果连续3个滚动周期，1次3个亿，那3个周期就相差12个亿，能省多少钱？它的员工只有1500人，其中600人是研发人员。而它在2008年的手机年产量是2400万台。

看起来，天宇朗通代表了另外一种“集成商”的思路，它对渠道的强大控制力和对市场的高度敏感，当然还有出货量，使其能够对上游的代工厂商和核心芯片提供商有一定的议价权。而它的低价高性能（其1000元左右的手机相当于诺基亚、三星等品牌2000～3000元的手机）、不打广告、让利销售的策略使其赢得了“隐形机王”的称号。

由打工变为技工，由产业链配角变为价值链主导，“轻资产＋集成商”的模式的确是个有趣的探索。由于天宇朗通不是上市公司，无法确切知道它的赢利情况，据说2008年，它的销售收入为80亿元人民币，其年利润大概在3亿元人民币。

破坏之后

中国从不缺乏商业模式的大胆创新者，他们往往是以国外500强企业难以企及的成本和速度优势，对国外成熟的商业模式进行破坏和解构。

问题是，破坏之后怎么办？

天宇朗通的目标是“要成为诺基亚的真正竞争对手”。彻底研究诺基亚，做和诺基亚一样好的手机，比诺基亚的成本更低，市场反应速度更快，它几乎都已经做到了。

但问题是，如果诺基亚自己的方向错误，已经“杯具”了，跟随它、咬定它、打败它又有多大的意义？诺基亚1年卖4亿部手机，苹果只卖4000万部，但后者的利润却是前者的数倍。

随着3G、移动互联网、智能手机时代的到来，运营商、手机厂商、核心技术提供商之间原有的利益格局被打破重构。新世界的形成，围绕着苹果、Google、Facebook这样的互联网巨头展开。

到目前为止，天语在3G智能手机市场上的表现乏善可陈（酷派、魅族的表现都要比它好）。技术能力决定了它只能在中间件平台的应用开发上做文章，其团队严重缺乏互联网经验，其多平台策略也蕴藏着一定风险。换句话说，天宇朗通虽然不是联发科的“打工妹”，但并没有真正摆脱“泛商品化”的命运。

天宇朗通今天面对的问题仅仅是一个个案吗？

我觉得未必，大多数中国企业的商业模式，既不是围绕着自己独一无二的技术和产品，也不是围绕着自己的真实用户群，而是针对主要对手的弱点展开的。

这样的商业模式，固然能保证自己一时的竞争力，却不能保证长久的生命力。因此，虽然中国企业年轻，但兴衰周期普遍比国外企业短。

归根结底，它们没有形成独特的核心竞争力，没有形成能够自我循环和升级的商业模式，也形成不了真正的品牌。不管是渠道驱动还是营销驱动，其实都是浮云。

眼下，“中国制造”遇到困境，在很大程度上是陷入了“泛商品化”的局面，怎么办？

天宇朗通的未来值得关注。

本文初稿写于2008年6月，二稿写于2010年12月。在此期间，天宇朗通的国内市场份额一度冲到前三，但此后有所回落。一切有关商业模式的讨论，都是一个“现在进行时”的讨论。

微博一问：

诺基亚会“杯具”吗？最近唱衰诺基亚的观点甚嚣尘上，看起来这个通信时代的巨人要在移动互联网时代over了。可我觉得媒体和投行太被苹果和Google的逻辑左右了，移动互联网时代难道就只有两条道路吗？智能手机一旦平民化，诺基亚还是有机会的，但它需要证明自己还能制造出最亲民和可靠的手机。你的观点呢？

如果你已经练得超过1万个小时，又不能把握运气，想要创业成功的你还能做什么呢？那就是，在对的时间做对的事情。

势在人为

2004年，池宇峰决定转战网络游戏。

此时距离他开始创业已经9年。作为国内最大的教育软件公司——金洪恩——的创始人，他最痛苦的事就是，这家公司的营收始终无法突破1亿元人民币的门槛。

那一年，陈天桥的公司上市成功又一次刺激了他。池宇峰终于决定，把旗下原本边缘化的游戏开发业务变成一家独立的公司——完美时空，并且倾全部的资源投入3D游戏开发。

两年后，当初投资盛大的软银赛富以800万美元入股，又过了10个月之后，完美时空成功登陆纳斯达克，成为一家市值达20亿美元的上市公司。

一个有趣的猜想：如果池宇峰坚持只做金洪恩，它会不会成为2009年近200家申报创业板的公司之一呢？这对饱经磨炼的池宇峰又意味着什么？

事实上，就连后来投资池宇峰的赛富合伙人羊东也感慨道："像金洪恩、金山这样拥有自主知识产权、完全靠竞争出来的公司，如果不遇到软件盗版问题的困扰，这些创始人早在10年前就成亿万富翁了。"

池宇峰的问题也同样困扰过金山软件的副董事长、著名的IT老兵雷军。金山软件是1999年最早一批有希望登陆国内创业板的公司，此后上市四度受挫，直到2007年才靠网游业务登陆香港联交所。让雷军不服气的是，为什么马化腾、马云、李彦宏、张朝阳成功得如此容易，而他却带了几千兄弟苦干了那么多年？

如果说成功的必要条件是在某个领域1万个小时的专注练习（参见《异类——不一样的成功启示录》一书），那么以勤奋著称的雷军自己估算练了有6万个小时。"为什么我还是不如别人成功？"雷军想找出这个问题的答案。

运气是最合理的解释。生物学家们经常讲生物体的"环境适应学"：森林里长得最高的一棵橡树，之所以能够长得最高，不仅仅因为长成这棵橡树的种子最坚硬，还因为恰好没有别的树木遮蔽它的阳光；它周围的土壤恰好足够肥沃深厚；当它还只是幼苗的时候，没有动物来啃光它的枝叶；当它刚刚成材的时候，又没有伐木者来砍伐。

但运气的确是一个创业者没法左右的，他也不可能选择自己的出生环境。

如果你已经练得超过1万个小时，又不能把握运气，想要创业成功的你还能做什么呢？

"在正确的时间做正确的事情"，这就是雷军苦思两年之后的答案。什么是正确的事情呢？就是"势"，最重要的是顺势而为。

"势"到底是什么意思？《孙子兵法》里的诠释就是"悬磐石于万仞之上"。一块放在万仞之上摇摇欲坠的磐石，你剩下要做的工作，一是想尽办法找到它，二是持有足够的体力和一根合适的撬棍。所有有钱在2009年初买房子的人，光房产增值已经超过50%。所有在2008年股市最低点买进股票的人，也应该赚了数倍。

以雷军的亲身经历为证，2000年，他们在国内最早做B2C网站卓越网，做到弹尽粮绝，2004年不得不以7500万美元出售给亚马逊。2007年7月，雷军以天使投资人身份，支持卓越网前总裁陈年创业做VANCL，还是B2C电子商务。结果9个月完成三轮融资，目前的估值已经达到10亿美元。不是雷军和陈年有多牛，更重要的是赶上了电子商务的“大势”。

所以，当我们研究那些纳斯达克和创业板的成功创始人时，我们关心的不仅是他们身上有什么成功基因，还需要思考一个问题：为什么他们比别人更幸运？

丁磊在1993年被分配到宁波电信局，在程控机房做数据维护，可以天天用电脑，并且比当时大多数年轻人都要更早掌握Unix和数据库技术，这为他后来帮广州电信做免费电子邮箱起到了很大的作用。

1994年，在麻省理工学院读博士后的张朝阳，第一次在MIT的实验室里接触到了互联网。“事实上，那时是一些校园内部网之间的互联，也不叫互联网，而叫‘信息高速公路’。”张朝阳回忆说，“我们已经可以通过Unix代码和电子邮件进行网上交谈，虽然不像现在有图文界面……”而且，“数字之父”尼葛洛庞帝恰好跟他在同一个学校，1996年张朝阳找到了天使投资，并且做了中国第一个商业网站。

1993年，王志东开始二次创业，当时他已经是中关村著名的软件高手。1995年，他在美国出差的时候正好赶上网景上市的前夕。1996年，他的四通利方把网站列为战略方向之一。

尽管中国互联网的门户浪潮直到1998年后才开始真正兴起，但在此之前，张朝阳、王志东、丁磊都已经犯过足够多的错误，做好了足够多的准备，只等待那一个关键点的出现。而雷军当时还忙着布置WPS与微软Office软件的争斗，池宇峰则招集了一帮清华高才生研究翻译和语音识别技术。更多的人还没有意识到互联网会成为下一个趋势。

在分析这些创始人共同的成功之处时，有两个词很重要：“眼光”和“借势”。

所谓“眼光”，就是提前洞察未来。怎么洞察未来？按雷军的看法是，“看五年，想三年，认真做好一两年”。美国比我们中国领先5年，日、韩可能会比我们大陆地区领先3年左右，看一看别人怎么回事就知道中国会发生什么。方向比速度更重要。

而“借势”，就像冲浪高手一样，你要适时站在浪的前面，保持足够的耐心、冷静和体力，并乘机冲上浪巅，而不被大浪所吞没。

门户、网游、SP短信和户外媒体，每一波新的产业浪潮都会把一些提前准备的中国公司送上纳斯达克。为什么纳斯达克的创始人会比创业板的创始人更快实现突破？因为他们更善于借产业的大势。

当然，创业板的创始人不是没有借势，但他们大多数借的只是客户的势、技术的势、资源的势、人脉的势。而这些仅仅只能保证他们成为利基市场的隐形冠军。

2001年，中国电影的年度票房冠军《没完没了》是3000万元人民币；2009年至今，《建国大业》的票房是4.2亿元人民币，而且已经有10多部票房过亿的大片。虽然盗版依旧猖獗，娱乐活动更加丰富，但消费者收入的增加带来了中国市场的高速增长。

那么，IPO成功融资12亿元人民币的华谊兄弟会在里面分到多大的蛋糕呢？同样的问题，可以抛给正处于新一轮医疗市场改革前夜的爱尔眼科和乐普医疗。

2005年，百度上市时的发行价是27美元，市盈率已超过500倍。而今天，李彦宏领导的百度股价已经翻了16倍。

如果说，过去成功的关键词是“借势”，那么未来成功的关键词将是“顺势”。

本文写于2009年12月，目的是配合HAY合益咨询的研究报告《纳斯达克VS创业板》。

微博一问：

近期登陆香港的几只内地新股无论是成长性还是市盈率都不错，比创业板的新股有趣多了。其中，搞面膜的美即超额认购500倍，搞童装的博士蛙484倍超额认购。最好的消费类公司都在香港，最好的互联网和新能源公司都在美国，国内创业板还有啥呢？是最会包装的概念股，还是有背景的概念股？

看起来虚无缥缈的价值观对一个企业到底意味着什么？它源于创始人自身的道德和信仰，也是后来一切商业行为的出发点和奠基石。

谭木匠、Google与价值观问题

2009年岁末，登陆香港市场的最后一只新股是一家卖木梳子的内地公司。

它的品牌你应该不会陌生——谭木匠（00837.HK）。没错，创始人就是那位秃顶、留着两撇粗胡子、长得很像艺术家的残疾人谭传华，小店门脸上还总挂着“我善治木”的牌子。

虽然“谭木匠”总盘子并不大，年营收不过1亿多元人民币，它却以黑马姿态在上市首日就涨了52%，总市值接近10亿港币。

这家公司有两点引起了我的好奇：

第一，木梳、镜子这些小物件都是没什么技术含量的，非常容易仿造。全中国做木梳的成规模的企业超过200家，偏偏只有“谭木匠”产品的毛利率超过55%，纯利率34%。这快赶上芯片、软件业的利润率了。80～300元一把的高价梳子，而且不打广告甚至从不降价，这到底是怎么做到的？

第二，它用10年时间织就了一张遍布全国31个省市共853家特许加盟店的销售网络。众所周知，中国商业的诚信环境不好，一特许就乱，一加盟就散。前两年曾经红极一时又迅速败亡的“土家掉渣饼”就是最好例证。像如家、小肥羊、味千拉面等这样的连锁上市企业也都是以直营为主，谨慎加盟。

事实上，“谭木匠”并非什么百年老字号，谭传华夫妻1997年才开始干这行，与国内最近这批创业板公司起家也就是前后脚的事。（插句闲话，那些创业板公司，相当一部分质地并不见得有多好，拿的钱却是“谭木匠”的好几倍，市盈率更是高得吓人。）

那么，“谭木匠”又是怎么做到上述这两点的呢？

答案其实也被写在招股说明书的显著位置，就六个字：“诚实、劳动、快乐”。这正是谭传华所谓的“企业价值”。

“诚实是赢取客户信任的最佳方法之一。”税该交多少一点不少，使用的是普通木头绝不写成紫檀。因为“谭木匠”梳子是纯天然的，所以容易因为使用不当而发生损坏，于是谭传华干脆将产品弱点直接印在了产品包装上，以昭示顾客，“买者慎买，用者慎用”。

“皮之不存，毛将焉附？”谭传华很清楚自己和加盟商的关系。在“谭木匠”，所有的加盟商统一叫“店长”。一年之内，凡是店长觉得不好卖的货都可以原价退货。“实事求是、公平合理地处理总部和加盟商之间的关系，这也是一种企业的诚实。”谭传华认为。每月一期的内刊，谁有想法都可以提出来，老板错了也会写检查登在上面。

“每个人都应该勤奋工作，以及获得受聘机会。”“谭木匠”的每一把梳子都是新的，但齿没有棱角，好像已经梳了10年、20年，这不是靠打磨，这就是“谭木匠”的绝活。现在，“谭木匠”在一把小小梳子上已经拥有66项专利，开发出了2400多种款式，似乎有点儿夸张，但真的很用心。

“谭木匠”创立至今，一半工人属有肢体伤残、听障或视障等的残疾人士，主要内地加盟商都是个体商贩，这些人皆非社会上流阶层。“提供

可靠的产品与优质服务，在满足客户需要的同时，给予特许加盟商、员工及本集团工作上的满足感。”此谓“快乐”。

企业对店长好，店长就对员工好，员工就对顾客好，顾客就对企业好……这是“谭木匠”的自循环系统。按松下幸之助的说法，“诚实的行为才能保证走得更远”。

转头再说另外一件最近被炒得火热的事——谷歌退出中国。

关于它的得失利弊、是非因果，坊间众说纷纭。但有一条理由，就是其创始人布林反复强调的“Don't evil”（不作恶）。

以“整合全球信息”为目标的Google把自己的商业价值建立在这个价值观之上。Google是过去十年间发展最快的企业。也是由于这个价值观，Google才放弃一个市场份额超过30%、年营收数亿美元的巨大市场。因为改变用户的搜索行为和结果，就会阻挡信息正常流动，最终受损害的不仅是用户的利益，更是Google的利益。

一个是最高科技的公司，一个是最传统行业的公司；一个有所不为，一个有所为。而它们的放弃与成功都与价值观有关。

那么，看起来虚无缥缈的价值观对一个企业到底意味着什么？它源自创始人自身的道德和信仰，也是后来一切商业行为的出发点和奠基石，比如沃尔玛的“天天平价”和苹果的“非同凡想”。

通常，一个企业的价值观在成立之初的18个月就基本形成了。这意味着一个创业者要为企业找到超越赚钱之外的存在意义，这种深层次动机会融入企业的血液之中。换句话说，日后那些企划、内宣部门绞尽脑汁总结出来的词都是废话。

为什么很多老字号收归国营或者被职业经理人接管后，如今却日薄西山了？说一千道一万，就是因为经营者非所有者，只是在透支这个品牌，走得太远就忘记了当初出发的原因。

中国绝大多数搞连锁经营的，为了统一品牌、控制品质、保证回报，恨不得用上最先进的IT系统、标准化管理手册、厚厚的法律合约，就这样还宁愿直营不愿搞加盟，为什么呢？

“谭木匠”在招股书里坦言：“本集团对其特许加盟商的不当行为及滥用本集团品牌并无控制权……本集团对其特许加盟商的销售与存货资料并无控制权……”也就是说，如果没有共同价值观做纽带，其他的一切东西都弱不禁风！

当然，一个系统的正常运转有赖于制度而非道德原则。但这个系统的缔造者如同一个造钟的人，他从第一天起用什么样的心态和感情来对待这份工作，用什么样的方式选择组合这些零件，他和后来的使用者用什么样的标准手段来维护保养这些个体，决定了这个钟能运转多久，能创造多大价值。

而这个缔造者在创业之前和创业之初的人生体验和社会认知，以及他用什么样的方式转化自我的感受，将会左右他日后的心态和行为。这就是为什么出生于东欧的布林那么害怕“信息控制”所带来的“恶”。

还必须提醒各位的是，好的价值观并不是一个人、一个企业成功的必要条件，它会在很多时候影响你的发展速度，甚至让你心神不宁。不过，价值观最终将决定这个事业能不能，以及在多大程度上被社会所认可和尊重。

回看过去三十年，中国从不缺少快速成功的公司，但能够持续成功的公司少之又少。

很多企业从成立第一天起，就是为了打败竞争对手，就是为了想尽办法不择手段地赚钱。这也是一种“达尔文主义”价值观的体现。这样的企业成长得很快，但“出来混，迟早是要还的”。

更遗憾的是，我们社会只知道赞美它的成功，唾弃它的无良，却很少关心它奉行什么样的标准。

巴菲特最近说过，一个好的社会应该是：“一个有道德的人也能获得很大的成功。有时候，道德会帮助你；有时候，道德是中性的。不过，道德绝不是一个拖后腿的东西。至于走歪门邪道，压根就用不着。”

中国现在是不是这样一个社会呢？我想还不是。在当下，像“谭木匠”这样健康的商业细胞还不多。

那么，为什么我们的社会不肯定那些有着单纯价值观的人呢？为什么不鼓励那些去炒房、炒股或者移民的人重新回来做实业呢？

价值观问题，是一个商业社会的大问题。

本文写于2010年5月，像“谭木匠”、“海底捞”这样价值观鲜明的公司，在中国这个“不管白猫黑猫，能抓老鼠就是好猫”的环境里，实在太稀少了。这样的公司也能上市，对许多坚持原则的创业人是一个大大的鼓励。

微博一问：

国内互联网公司还有你敢信任的吗？没有价值观的企业是没有商业底线的，Google坚守“不作恶”，才能成为最大的信息公司。你见过国内企业有这种承诺的吗？我只信任Google、豆瓣和淘宝，你会信任谁？在“腾讯大战360”之后，你认为这种信任可以提升企业价值吗？

识别一家可投资的成熟公司，我想并不是一件太困难的事情。除了基本的财务数据，成熟公司的基本标志有五点。

成熟公司的五个标志

每一位创业板的狂热投资者，大概做梦都希望自己能碰到“下一只大牛股”。虽然这是一个小概率事件，但并非绝不可能。

不说遥远的纳斯达克，近在眼前的香港市场，同样是土生土长的内地公司，有的就成为了“大牛”。比如2004年上市的腾讯控股（HK.0700），6年间股价涨了3862%；同年上市的李宁公司（HK.2331），股价也涨了1095%；卖火腿肠的雨润食品（HK.1068），5年股价涨幅达549%；前一段时间大红大紫的比亚迪（HK.1211），过去5年也涨了244%。

就在前不久，李宁公司公布了它上市后的第六份年报。这家中国最著名的体育品牌企业交出的成绩单如下：年营收增加25%，接近84亿元人民币，净利润达到9.45亿元人民币，每股收益增长超过30%。这样的成长速度与国内创业板公司相比，似乎并不令人瞩目。毕竟第一次披露年报的后者很多都实现了动辄100%的增长，但有没有一个创业板公司敢打包票说能够像李宁公司这样持续6年都能实现年营收增长25%以上，而且每股收益增长超过30%？我想恐怕无人敢接腔。

上市公司的未来并不以投资者的主观意志为转移。越是花团锦簇的招股书，越有可能是一场“击鼓传花”游戏的开始。

事实上，对于成长股投资的爱好者而言，第一时间抢购新股绝非明智之举。想一想马云的阿里巴巴（HK．1688）套牢了多少散户。彼时，这些新上市公司大多披着投资银行家们为其量身定制的“华丽新衣”，你很难看清其真面目。

管理大师吉姆·柯林斯有本书叫《从优秀到卓越》，但他只讲了后半段，没讲如何从平凡到优秀。在资本市场的洗礼下，一个新上市企业只有通过5年左右的稳定发展，才能证明它已经进入成熟阶段，而成熟是迈向卓越的必由之路。

识别一家可投资的成熟公司，我想并不是一件太困难的事情。除了基本的财务数据，以下五点就是成熟公司的基本标志：

1．连贯

一个人做一件好事很容易，一辈子做好事很难。一个连续多年保持相对稳定的净资产收益率、拥有良好的自由现金流和净利润的公司，比那些数据大起大落的公司更可能具备竞争优势。如果你觉得10年等待时间太长的话，5年是最基本的。

2007～2008年，曾经有很多内地明星公司在香港上市，包括阿里巴巴、SOHO中国等。它们很多并未完整经历过一个以上的经济周期，往往是在一轮经济起飞时创立，在高峰时上市。但过往炫目的增长成绩有可能是靠风险投资的大量输血而实现的，一旦宏观经济不景气，业绩就出现滑坡，市盈率也不再支撑股价。

顺便说一句，业绩的分水岭往往出现在新股上市后的第二年和第三年，因为这时候风投基本退出，大股东禁售期结束，而超募来的钱也花得差不多了。

2．稳健

成熟的企业知道如何调整自己的竞争方式。未上市时敌在明、我在暗，上市以后我在明、敌在暗。再新颖的商业模式、再独特的竞争力都可能被对手反复研究。

这个时候，强者会不断强化自己的核心能力，大力投资于研发和渠道，适当做一些自己力所能及的收购。但同时，有所为有所不为，绝不一时冲动，犯下致命的战略错误。腾讯上市后紧紧围绕着IM（即时通信）的核心业务做扩展，所有的收购都是为了弥补自己某一方面的缺陷，但目标一定是自己能快速吞下而且绝对不会消化不良的对象。

成熟的企业知道如何控制节奏。在经济周期低谷时布局，在顶峰时保守。请相信，快速的、可控制的自然增长，比高速的、不确定的外延增长要更靠谱。一个市盈率在30倍以内、营收和每股收益年增长超过25%的公司，远比一个市盈率在60倍以上，但必须通过不断收购才能维持高增长的公司要安全。千万别忘了分众传媒的教训。

3．平衡

一位有眼光、有魅力的精神领袖和一个精明强干的执行官是企业的最佳组合。在腾讯，是马化腾和刘炽平；在恒安国际，是施文博与许连捷；在苏宁电器，是张近东和孙为民；在微软，是比尔·盖茨和鲍尔默；在苹果，是乔布斯和库克。

在通常的情况下，创始人是理想主义者，是造钟的人，而执行官则是现实主义者，负责准点报时。他们之间的无缝合作，能够平衡短期目标与长期目标，而他们的合作时间越长，公司的未来越靠谱。

大多数的内地民营企业，在上市之前往往都是创始人一个人说了算。上市后如果还这样，创始人的天花板就会变成企业的天花板。曾被资本市场寄予厚望的美邦国际，上市一年后业绩很不理想，在很大程度上是因为老板周成健太过强势，下面的职业经理人与之离心离德。

4．和谐

套用一句话，“和谐比黄金更重要”。中国的商业环境凶险四伏。一个成熟的公司必定要学会“与环境友好”。一个企业要成长，不光要对股东负责，还要对客户和员工甚至政府、社区负责。而之所以要创造出友商环境，就是为了降低不可控的风险。

弓弦拉得太满容易折断。蒙牛曾经是过去数年成长最快的消费品公司，但为了财务报表好看，过度追求轻资产运营模式，对上游原料放任自流，结果一起“三聚氰胺事件”，不仅把蒙牛的股价打回原形，更逼得牛根生不得不转让控股权。

富士康国际是“台湾股王”鸿海精密在香港的上市公司。2005年上市以来，股价曾一路上涨4倍，但由于长期采用军事化管理方式，导致员工意外事件频频，引发“血汗工厂”的争议，甚至连累到了大客户的面子，结果股价自2007年后就一路下滑。

真正的成熟公司，宁愿要低风险下的良好收益，也不羡慕高风险下的超额回报。

5．坦诚

国内的成长型民营企业，大多草莽出身，一路野蛮成长，不得已为了上市而规范治理，但又有几个真能与过去一刀两断？只要是家族生意，都希望保持神秘感，虽然公司已经公众化，但老板仍会把企业视为私人玩具。

而资本市场喜欢透明，但并不喜欢高调，更不希望企业把所有故事都寄托在一个老板身上。靠纸巾和卫生巾发家的恒安国际（HK．1044），原来是福建晋江的一家民营企业，1998年上市，老板施文博虽然从不见媒体，但财务报告却做得非常规范，与分析师沟通时不打马虎眼。

说到做到当然是一种美德，但真遇上天灾人祸，真需要业务调整，再牛的公司也很难保证每个季度都精确地符合分析师的财务预测。这个时候，有的公司习惯报喜不报忧，粉饰报表。就像当年的欧亚农业曾经干过的那样，最终跌入谷底。而还有的公司有困难讲困难。恒安国际上市之后就遇到金融危机、高管遇害，但却敢于直面问题并积极解决，2001年之后，公司业绩一路向上，股价也涨逾30倍。

本文写于2010年7月，正是创业板新股如火如荼的时候。那些动辄市盈率上百倍的新股能不能给股东带来真正的回报，值得怀疑。站在股东价值的角度去看公司，好坏是另外一种标准。

微博一问：

一直以为内地的价值投资人关心的主要是茅台、招行、平安这样的公司，最近几天跟深圳的几个朋友交流，发现腾讯也帮他们赚了很多钱，有些人甚至是从腾讯上市以后就开始做的。事实上，芒格一直在推动巴菲特，用价值投资的哲学来选择最好的成长股。在中国怎么实现呢？

第六章
商业风月

导读

我常常觉得，我们身处的这个社会，一方面是过度的商业化，利益导向无处不在，另一方面又太不商业了，连最基本的契约精神都没有。用商业的眼光，去重新打量社会、人情甚至娱乐，也许能够看到一些更本质的东西。

中国人的营销观念是一种“加法思维”。所谓“加法思维”，就是1 + 1 + 1 + 1 + ……完全一进制，累加扩展，元素是单一的，组合也是单一的。但最终的结果呢？不是无穷大，而是O。

我们需要什么样的营销

前天晚上和LP去电影院看《钢铁侠》。票上打的是晚上21：45开始，我们提前2分钟进场。结果上当，屏幕上放的除了新片预告之外还有广告，共持续了15分钟。该传媒号称“银幕巨阵”，是“中国高端影院联播网，拥有50个城市的1200块银幕”。很愤怒，花70块买一张票，还被逼着灌了这么多广告，而且你还不知道正片什么时候开始，上厕所来不来得及。实际证明，上三趟都来得及。

正片开始，还好够娱乐，够臭屁，够反英雄。除了那美女记者不好好提问、脱衣服太快让我有点儿不齿外，其他都还比较爽。看完之后，我跟LP热烈地讨论了唐尼兄开的四个圈跑车，手里拿的VTech可视手机，很愉快地被植入营销了。

在深夜12点回家的路上，我快速地思考了一个问题。为什么我能笑纳那些大片里明显的软广告，却对之前同一块银幕上的那10分钟硬广告咬牙切齿，没有任何好感？

按已故的德鲁克爷爷的说法，这应该是一个正确的问题。因为我发现，这个问题已经严重影响了我的生活。

比如我最近就被电话营销搞到抓狂，我的车险在到期之前的一个半月，各家保险公司的诸多弟弟妹妹们就开始不依不饶地打手机、发短信。天知道谁出卖了我的手机号！按理说，我是需要这些信息的，但这些价格上下能差到500块的信息让我更加糊涂，有的甚至来自同一个公司。半年前，我天天接到的是深圳、上海私募们的电话，上来就要替我操盘股票。终于熬到熊市，全国山河一片绿，他们也闭嘴了。现在可好，不营销改诈骗了，一拨操广东口音的人，一开口，就非得让你猜猜他是谁。

一打开手机，我就觉得自己是个对社会无用的人。我没钱买高档别墅，不转让二手车，不用假发票，也不想参加国学讲座、小学生一对一培训，对充满诱惑的丝袜养生俱乐部也敬而远之，但它们还是这样汹涌袭来，手机甚至可以在凌晨3点响起。

生活在“后江南春”的时代，对于大部分在城市中生活的中国人而言是痛苦的。自从该诗人发明了“生活圈”概念之后，我们就从早到晚，一睁眼就被过度开发的广告载体资源包围了。

但我觉得不能把所有的脏水都泼在江南春身上。问题可能出在我们对营销的理解和思维模式上。中国人的营销观念是一种“加法思维”。所谓“加法思维”，就是1＋1＋1＋1＋……完全一进制，累加扩展，元素是单一的，组合也是单一的。但最终的结果呢？不是无穷大，而是0。

自从江南春发明了分众传媒后，中国的广告精明人和VC精明人就把传媒不断复制下去，电梯有了传媒，电影院有了传媒，厕所有了传媒，医院有了传媒，机场有了传媒，停车场有了传媒，火车站有了传媒，火车车厢里有了传媒，出租车有了传媒，酒吧有了传媒，食堂有了传媒……一度搞得我这个真做传媒的很惭愧，好像做传媒就是强制传播。

为什么是“加法”呢？因为我们对营销强调的是“到达”。在鬼子进村的每条路上，每个犄角旮旯，都要埋上地雷，插上消息树，让鬼子魂飞

魄散。但最后的结果可能是，鬼子干脆不进村了。我们的目的也很直接，不管变什么花样，就是要你记住这个品牌，甚至有像脑白金和恒源祥这种，霸王硬上弓，直到形成条件反射。

但坏处是什么？正正得负。你越想造一个大金鱼缸，把消费者都弄到里面去，喂什么吃什么，消费者就越要打破金鱼缸，因为人不是鱼，人有逆反心理。分众现在市值高，可江南春要是停止收购，你看看它的业绩还能涨多久。

转过头来想，为什么在欧美国家，比如全球最大的广告市场美国，其市场规模是中国的10倍，人家却没有开发出这么多广告载体呢？为什么人家大街上宁愿放幅涂鸦画，也不搁块液晶屏呢？我去过的澳大利亚、日本也好，北美、西欧也好，都没见过这么肆无忌惮的广告轰炸。

当然，首先是人家尊重个人隐私，而且爱揽事的律师多，打官司企业赢面小。最重要的是，我觉得人家的营销思维已经进入数字化时代，完全是一种“比特思维”。

“比特思维”是什么？同样是1和0两个数字，二进制，任意组合，可以带来无穷无尽的变化。营销的关键不在于你花多少银子，通过多少渠道“到达”，而在于起到了什么“效果”。Google应该算是全球卖广告最厉害的公司之一了吧，你看看人家的首页上，干干净净、清清爽爽。你再看看我们的门户网站，从高档别墅到糖尿病医院再到整容院加盟，什么广告塞不进去？

人家广告费都花在什么地方呢？Google搜索的AdWords关键字，《学徒》里面那些俊男美女们吃穿用耍的东西，《变形金刚》里的大黄蜂雪佛兰跑车，诺基亚变形手机，YouTube上的系列短片*Every Day Matters*（J．C．Penney的广告多赞呀）。

同样是在广播电台里做电脑广告，联想的ThinkPad X300恨不得在60秒里一口气把X300所有的功能都夸一遍，而苹果的MacBook Air就只是放了半截Yael Nami民谣，让人听了还想找下半截。

爱国的朋友可能又会批评我了，说我崇洋媚外，因为垃圾邮件、电话营销都是美国人民发明的。批评得也对，但我发现美国人民早在2003年就搞了一场“别打我电话”的运动，总统还签署了这个行动提案，广告商要是骚扰了加入这个列表的用户，至少得罚1万美元。电话营销商们据说很不满，声称这可能会造成近200万从业人员失业。于是告到法院，最后是最高法院终审判决支持政府的做法。

我又特地看了下美国人民到底被骚扰成啥样了，原来也就是每个美国人平均每隔3天接到一通营销电话。哇噻，美国人民太娇贵了，我高峰时，一天都能接10通骚扰电话，还不算直接卡掉的“私人号码”。

迄今为止，中国的企业家们在学习复制盗版批量化方面，干得比任何一个国外同道都要狠。我们当“世界工厂”上瘾了，不仅生产产品，也生产垃圾广告。大量重复的、低质量的劳动成果充斥着我们的生活，让我们虚幻地以为自己生活在一个供过于求的时代。

其实，这只是错觉。我们的需求真正得到满足了吗？

那该怎么办呢？

我的地盘我做主

很多不靠谱的专家说，今天的商业世界是以客户为中心的商业世界。那好，作为客户的我不要求当上帝，但至少我的地盘得我做主。我需要信息吗？需要。营销对我仍有作用吗？有作用，但现在是负面作用居多。现在泛滥的广告能满足我的要求吗？不能。

为什么不能？因为现在广告信息还是大规模生产，垃圾短信的背后是自动群发机，电话营销的背后是买来的号码簿和call　center，液晶屏的背后是抢钱、抢地盘。发布者只会做最简单的分类，把美女俱乐部的信息发给全球通，把情感交友的信息发给动感地带，1000只小白鼠里面可能只有1只能作出它们希望的回应。不幸的是，在等到那个对自己有用的信息之前，大多数人已经被折磨得丧失了耐心，当然，这同时也让无数从事电话营销工作的小弟小妹们自信全无。

大规模、地毯式轰炸是“二战”时的做法了，现在要掌握的是精确制导、手术刀式的打击。别浪费你的广告费，就像别浪费你的炸弹一样。如果我在王府井商业街上，你能不能就告诉我附近的购物餐馆信息；如果我在亚运村汽车市场，你能不能把汽车最新价格告诉我一下；如果我要买保险，你至少先帮“手潮”的我制订一套减少事故的方案；如果我去超市，你能不能把购物优惠券发给我。

光“到达”我是没用的，我需要对我有用的“效果”，好的内容、好的体验能够激发我的情感或者联想。我不介意在无数的1和0之中，嵌入一些跟情节有关的广告代码。就像开奥迪跑车的钢铁侠，既能当花花公子，也可以是超级英雄，完美的YY。

我不是不愿意作交易。为了看一个优质的电影或好剧，我愿意付点儿费用或者看你10分钟广告，但你不能收我机顶盒使用费，又要我看无聊的广告，还只能看垃圾内容，这就是各地数字电视干的好事。

越来越多的消费者不会再在金鱼缸里被动地等食，你要做的也不是在所有的珊瑚礁上挂液晶屏，你得扮演一个好的向导，消费者需要专家的推荐、朋友的口碑、自我实现的想象。你甚至得让消费者参与到你的产品塑造中来。

纳斯达克顶多接受3个江南春及同类（现在已经有2个），而且价值会一个比一个低。就算你跟环卫局的领导是亲戚，有办法通吃所有厕所，也该考虑让那些蹲下来的人，不会捏着鼻子想“罗拉快跑”。

江南春同志不是傻瓜，否则他不会花高价去收购“好耶”——国内最大的互联网广告公司，以及入股华谊兄弟——国内最会插广告的影视公司。

我也得劝那些还在死乞白赖地跟奥运冠军们攀亲的广告主们，摆脱“加法思维”，他们是冠军，可跟我们有啥关系。你再打广告，增加的是刘翔、姚明的知名度，未必是你的品牌。奥运会只有一个月，可生活还得继续。

我还得劝那些只知道比捐款的企业们，固然数字能体现你们的爱心，但这不会让人多记住一些你的品牌。谁是这次救灾中最受瞩目的企业？是香港的加多宝集团。没人知道这个捐了1亿元的是哪家企业。于是，人肉搜索发动了，王老吉被买空了。没错，这背后是营销，可谁在乎呢？

“比特思维”的核心是什么？你不是做加法算式，得写美妙的程序，

用最简单的1和0表现最复杂的变化。程序怎么写？得去挖掘激发消费者没有说出来的需求。

如果你现在用30%的时间搞定政府关系，30%的时间抄袭对手的模式，30%的时间找投资，剩下的10%时间用来管理，那么，以后能不能改一改？用40%的时间研究你的客户需求，用40%的时间创新，做不一样的事情，剩下的时间再用来打发官员和VC们。

如果你花大把的钱搞了一个call center，逼着所有的电话小妹去做sales，就留两条电话线做客服，还一打就占线，那么，能不能换过来，用至少一半的坐席去维护老客户，关心一下他们的使用感受。我相信，你用十倍力气去开发一个新客户，不如多用一倍力气去维护老客户。只要你的服务够好，就会有口碑，就会有回头生意。

下一代江南春

据说史玉柱老师还是中国营销业的偶像，地位就像当年老福特之于美国汽车业一样。因为史老师潜心研究消费者，所以卖啥啥火，但大家只看到前一部分，不关心后一部分。史老师不管卖什么，弄的广告却都是一个样子。史老师就这三板斧，四十多岁的他用了这么多年。你非得接着抡吗？

在20世纪，营销的古典主义时代还是“创意为王”，电视、平面、广播就这些媒体够了。之后就变成了“数据为王”，营销变成了数据库加精确计量。于是有了邮件、电话和800电视直销来锁定那些被认为是最有可能的客户。很快，聪明人都说自己有一个无比神秘的数据库，一边看着自己的，一边想法偷别人的。一批像实力、传立这样的媒介购买公司牛了，它们不关心消费者的感受，只关心CPM千人成本。当然，具体到咱中国营销业，好像没有经历过文艺复兴就直接从石器时代到工业化了。

但今天已经不同了。媒体的形态已经越来越丰富，消费者要夺回主动权了。手机、Blog、SNS社区、搜索、视频分享这些新玩意讲的是CPC（按点击付费）、CPA（按行动付费）、CPS（按购买付费），一网打尽吗？营销正在进入“数字化”时代，需要一种“创意＋科技”的跨界组合，一种能够实现客户与消费者无缝沟通的解决方案。

而作为一名与时俱进的消费者，我的愿望很简单：如果不能精确营销，至少得口碑营销；如果不能口碑营销，至少得情感营销；如果不能情感营销，至少别给我来“脑白金”式的营销。

营销的未来创新将来自以下两个方面：

一方面是技术的创新。借助先进的IT科技，你可以将消费者进行精确定位，把骚扰程度降到最低，将“子弹”像狙击手一样地射出。在广州有这样一家新公司，它的系统已经可以做到：当你在超市结账时，相应品牌的优惠券就自动随着购物小票一块儿生成，吸引你的下次光临。

另一方面是新型创意与用户DIY的组合。这意味着我们需要“比特思维”的方式。植入式广告、事件营销、关系营销、博客营销、口碑营销，创意需要多维想象，需要通过更多的方式释放，以及邀请消费者来互动参与。广告得化繁为简了，你所做的只是打开一扇窗户而已，却必须引

起消费者进去动动手的兴趣。接下来，你要做的就是为消费者进入新世界导航。

我认为，想在营销广告业成为下一个江南春，这两个方向必选其一。

此文写于2008年6月。此后，席卷全球的金融危机，让户外媒体行业迅速陷入谷底。上市的分众传媒、航美传媒、华视传媒带头巨亏，而其他户外媒体公司很多踪影全无。直到今天，行业元气仍未完全恢复。

微博一问：

江南春在创业家年会上提问下一个消费者是谁？他说2009年中国国民平均年龄是32岁，70后的消费者决定了品牌的未来前途。“品牌是什么”不再掌握在广告主手中，而是消费者说了算。这会带来营销模式的什么变化？用什么媒体、如何传播才能影响他们？

能够让广大人民操心的不再是偶像制造的成品，而是这个流水线生产的过程，以及自己动手大家胡搞带来的乐趣。

苍天已死，黄天当立

在旧金山转机时，闲等无聊，见邻座搁着一份*USA TODAY*（《今日美国》是美国发行量最大的报纸，也是唯一一份全国性的综合类日报），便顺手拿来翻看，在打头的“新闻”这一叠中“世界”版整整半版都是一个报道，剩下半版广告。这个报道的标题是*China under Spell of Mighty' Super Girl*，我好奇地关心了一下美国同行关心的是啥，哦，原来是眼下中国最火的娱乐秀“超级女声”。

我很兴奋我是这个节目的观众之一。最近我的笔记本电脑经常播放的是一首广告歌《酸酸甜甜就是我》，歌者就是第一届“超级女声”的决赛季军张含韵。为此我弃三元而改喝蒙牛的奶，因为冥冥中总觉得有壮阳之用。你看，一个发嗲的甜美小女生是如何撩拨一个30岁老男人的情思的。

回家打开电视，正赶上某赛区的海选，有号称断了八截脊骨已成植物人的中年妇女来圆梦的，有结婚两年还穿着泡泡婚纱来唱《小背篓》的，有真拿着琵琶唱R&B的《东风破》的，还有用广播体操一般的机械人舞蹈表演蔡依林的《爱情三十六计》的，真是百花齐放。而三个评委时而刻薄，时而卖弄，时而调侃，时而煽情，乐得让我忘记了时差。

正像*USA TODAY*所说的，这个节目最大的好处是全国有肺、有嗓门的女性都可以参与进来。我认为，第二个好处是让你知道不管你在卡拉OK里唱得有多难听，这个世界上还有比你更难听的。第三个好处是，它让我理解了为什么“大跃进”的时候人们那么执著地要把家里所有带铁的玩意儿都送去土法炼钢，这绝对是一种无法抗拒的“DIY”的乐趣。第四个好处是，自从我的一位女性朋友在街头被星探“邂逅”后，我一直坚信迟早能在这里看到我熟悉的面孔。我想很多人都有一颗跟我一样的叵测之心。

事实上，总是海选能给我带来最大的乐趣，越往决赛走就越商品化、模式化了。但上亿电视观众在关心这事，让我不得不假装思考一下这个秀跟我们以前看过的无数选美、歌唱比赛有何不同。理论上所有的类似比赛都是在为极少数人圆梦。

但是第一，这是一个完全消除了阶级差别、长相歧视和专业偏见的比赛，我相信只要有勇气，变性人都可以参加。

第二，从海选到地区选拔到决赛到总决赛，是一个透明箱子里漫长而残酷的过程，全程都是公开的。幸运儿如何从一大堆毫无希望的花花草草中拔地而出，在你眼睁睁地注视下脱胎换骨，从面目模糊、千篇一律的寻常人变成明星。如果这样搞还能“造马”的话，那一定是一个低级武侠小说里常常描写的一统天下的“大阴谋”。

第三，这里没有那些泯灭人性、泯灭乐趣的“去掉一个最高分，去掉一个最低分”，没有那些评委自作聪明地拷问用Google就可以搜到的文化常识，只有最简单的“Pass”或“No”。评委会直言不讳地给出最尖刻的评价，观众们可以用各种方式表达爱憎。

第四，关公战秦琼，不管你是摇滚、美声、通俗还是民歌，绝不单练，都在天桥上比把式，总之给你一锅烩了。只要观众买账，熬呀熬，

总能熬出个“阿香婆”。

第五，它不像某些节目，总是开着不咸不淡的玩笑，用某种点石成金的上帝的心态俯视参赛者。

这或许是第一次，我们和美国人民一起happy。在我离开美国的前两天，美国那一周最大的娱乐事件是*America Idol* 的最终决赛，全美国人民都在猜测一个芭比娃娃似的女孩和一个摇滚男青年谁能最终胜出。去年的偶像是那个高智商、高胆商但五音不全、长得足以让同胞丢脸的孔庆翔。

美国娱乐业的大佬们一边数钱一边也在苦恼。*USA TODAY* 说他们花血本做的春季电视剧没人看了。群众现在都看*Big Brother* （灵感来自奥威尔的“老大哥”，用摄像机24小时监视着一群关在屋子里的男女的吃喝拉撒睡甚至做爱）、亿万富豪唐纳德·特伦普亲自挑选的“学徒”、“幸存者”和“美国偶像”这些真人秀节目，电视剧呢，《六人行》结束了，《欲望城市》结束了，《人人都爱雷蒙德》也要结束了。屏幕上只剩下水平一般的《Joe》（《六人行》的蹩脚续集）、《绝望的主妇》和再三衰竭的《24小时（第三季）》，电影也只能看看续集、前传和动画片。我想大洋这边的娱乐大亨们也有类似的苦恼。

20世纪那些让少男少女魂牵梦萦的偶像们已经老的老、死的死，想想阿诺德、史泰龙、成龙之后还有哪个肌肉男？想想阿汤哥、皮特、刘德华、梁朝伟这些四十多岁的老男人之后还有什么万人迷？帅哥很多，美女很多，但再封“天王”、“天后”就是搞笑了。

偶像已经不再神秘地高居云端，必须感谢吴宗宪和《壹周刊》狗仔队以专业的精神把明星的隐私扒得一丝不挂，明星的风采被损得无地自容。偶像不再是我们做人的榜样，再没有张国荣、梅艳芳、刘德华那种经历过被雪藏、被歧视、被抛弃，跟黑社会周旋在无数烂片、烂歌里，而后挣扎而出的人物。偶像也不再代表同处一个时代的我们的理想、我们的愤怒、我们的感伤、我们的忧郁、我们无处释放的荷尔蒙。

今天我们面对的多是整过容的光鲜面孔、隆过胸的完美身材，每颗“星星”都有一个说得过去的体面履历和一个你想不到的靠山。社会已经多元化，没有普世情怀和大众偶像了。娱乐公司按照不同阶层、不同年龄、不同口味为我们量身定造明星，一切都是商品化的流水线作业。

感伤主义者都是不合时宜的。我想会有很多更年轻的年轻人反对我的看法，但我想我能够理解自己的那些二十早过、三十看老的姐们儿、哥们儿为几个四十多岁老男人的演唱会感动得掏心掏肺。

美国同行很客观地评价，*Super Girl* 没有像秀水街的LV一样原版复制，它有自己的创造。当然，聪明人的脑瓜时而能碰撞到一块儿，大洋两岸一个重要的共识是：能够让广大人民操心的不再是偶像制造的成品，而是这个流水线生产的过程，以及自己动手大家胡搞带来的乐趣。

我很欣慰，“超级女声”的成功证明了，在传媒娱乐业，有想法的创意永远比没想法的金钱更高贵。

本文写于2005年6月，那一年“超女”成了全民话题。那一年，李宇春成了第一个粉丝制造的偶像明星。但“超女”也好，“快男”也罢，在丧失了它最大的真实性之后，也就不复风

光。

微博一问：

2005年，“超女”曾创下8.54%的超高收视率，2010年“快男”总决赛最高一场收视也只不过1.96%；东方的“好男儿”、江苏的“型秀”，节目尚未“英勇”就已“就义”。急转直下的收视率让我们疑惑，这到底为什么？为什么“美国偶像”还火着，中国“超女”就已经不行了？这是个很有趣的问题。

今天的商业世界，跟今天的足球世界一样，更快、更乱、更晕眩、更物质化。

可怕的年轻化

看“欧洲杯”，最大的感慨是“年轻无敌”。瞧瞧这些天媒体追逐的明星，C罗23岁，斯内德24岁，法布雷加斯20岁，波多尔斯基23岁，比利亚算大器晚成了，也才27岁，个个都是生猛的年轻后生。凡是新星主打的球队如西班牙、荷兰、葡萄牙，都光芒四射，而像意大利、法国这样还由老将主持大局的球队，表现很一般。

自从新式资本（非家族式的、更追求回报的、目的性更强的资本）侵入足球，比赛迅速向高速度、高对抗、高表演性发展。观众要求观赏性，更快的进攻行动、更多的进球行动、更花哨的过人动作、更牛的偶像。

体力、速度、技术兼具的年轻球员迅速走红。里皮曾分析C罗的特点，认为他唯一的弱点是速度和频率太快，像他这样踢球容易失误，不如把节奏降下来，这样能更好地提高成功率。不过C罗最令后卫头痛的，恐怕也是他的快节奏和高频率，一次进攻不成，很快又会有下一次，他的攻击频率每每令人吃惊。

过去25岁之前出名就感觉是新星了，而现在25岁还踢不出来，就基本上可以半废掉了。肥罗32岁已经踢不了主流联赛，阿德26岁就被放逐，小罗28岁就要被甩卖，德科也是。而卡卡、C罗、梅西、鲁尼、托雷斯、罗本、斯内德、罗比尼奥，包括更年轻的法布雷加斯、帕托等，可能17岁或18岁就进入豪门球队，20岁已经开始打主力，23岁就要夺“足球先生”称号，过了25岁可能就走下坡路了。

新一代球员的足球运动生涯比前辈们可能更短了，他们面临欧冠、联赛、国家队多线作战，充满嫉妒和挫败感的对手们也会更不留情地踢飞他们。巴乔、齐达内这样的经典唯美大师已经越来越难找到。当然，他们也更有钱了，在二十来岁的时候，其收入已经大大超过了那些前辈。不过这仅限于少数成功者，顶尖球员与一般球员收入的差距动辄以倍数来计了。

俱乐部也更现实了，买入大量16～18岁有潜质的年轻球员，鼓励他们迅速出头，挤掉28岁以上的老球员，比如阿森纳。或者像曼联、皇马、巴萨、米兰这样重金签下20岁出头的新星球员，一旦拿到冠军就将之转手下家。当然，如果你的竞技状态下滑，球队老板也会毫不留情。球员和俱乐部之间的忠诚和信任，基本属于扯淡了。

其实商业世界何尝不是如此。风险投资改变了一切。现在人人都喜欢超常规发展的企业，有个好的商业计划和团队（这有点儿像球员的天赋），能够连续拿到风险投资（选择投资跟选择球队一样重要），在最短时间内重金砸市场、拼业绩，把企业价值做到最大，然后拿到公开市场上高价出售（转会）。至于这个企业有无隐患潜伏，管它呢，反正有下家接手就好。

媒体关注的也是超新星，两三年就能成功最好。或许你的企业要熬10年才能大成，问题是能陪你耗5年以上的VC和媒体有几个？当然，如果你没能上市或者发展停滞，也会很快被资本和媒体抛弃，毫不留情。

除了少数企业能从优秀持续走向卓越外，大部分企业都在上市后沦

为平庸之辈，创始人和投资人套现离场，剩下的由职业经理人看摊。所谓的职业创业家也开始大量出现，他们做企业就是为了上市或者出售。“百年老店”？多么可笑的事情。

年轻化＝早熟，早熟＝早衰？过去水稻一年收一季，现在的杂交水稻、转基因水稻一年收三季，还得耐旱、耐虫、高产量，至于味道香不香，Who care？

但是，这就是今天的商业世界，跟今天的足球世界一样，更快、更乱、更眩晕、更物质化。但你没法留恋过去，过去的桃花源也回不来了。up or out，法则是一样的，创业者得学会适应，你的企业得学会适应。

毕竟，能在超高速成长的同时保持一颗平常心，不是人人都能做到的事。做卡卡还是做阿德里亚诺，兄弟，你自己看着办吧。

本文写于2008年6月，年轻的西班牙队第一次拿到了欧洲冠军。两年后，他们拿到了世界冠军。他们踢的是最现代的足球，年轻战胜了资历。

微博一问：

什么样的团队才能在“世界杯”上成功？大家想想，2010年这一届赛事，像巴西这种众望所归的、英格兰这种星味十足的不成，像法国这种将帅不和的、意大利这种倚老卖老的也不成。太牛逼、太华丽、太实用、太人定胜天的都不成，那么多届“世界杯”，那么多支球队，为何历届以来总共只有七个赢家？会有第八个吗？

坚持信念比坚持任何其他事物都更重要。人生充满了各种各样的PK，恒信者才能挺到最后。

《大长今》的22条学习笔记

难得有闲，追捧大热的韩剧《大长今》。第一次对其有印象是因为“超女”们唱了剧中主题曲的国语版，咿咿呀呀的甚是好听。看了几集后，欲罢不能，虽然朝鲜皇宫实在小得可怜，出门就是原始村落，但无奈编剧着实高明，将宫廷政治、美食和医药（以前以为韩国人民只吃烤肉和泡菜）、命运玄怪（开头有关三个女人的偈语就是全剧点睛之笔）、外交阴谋（里面频繁出现大明国使臣和倭人密探）以及情感戏、武打戏、搞笑戏熔于一炉，有悲情、有励志、有机锋、有谐趣、有风光、有爱情萌芽，还有些小小哲理。这样的好剧就如同金庸、古龙的武侠小说，武侠只是个酒瓶子，装进去的却是世间万象、人生百态兼命运轮回。随手记下一些：

1．不要掺和人家家庭内部矛盾，尤其是皇帝家或者老板家的。当时可能觉得是替老板分忧，过后可能就是替老板挨刀。

2．卑贱的出身跟天赋异禀没有矛盾，韩尚宫就是妓房小杂出身。可见，做得出好菜的人不会是那些自出生起就尝遍美味的人。永远不要从一个人的出身来判断其将来的成就。但有个好父母，总归要少奋斗很多年。

3．勿怀争强好胜之心，不要执著于输赢，不跟人比出身、长相等一切先天的东西。

4．找到一个好老师很重要，找到一个严格的老师更重要。真正的好老师不在于教你做什么，而是教你为什么这么做。师傅不在的时候，要敢于出头。机会只给那些有勇气担当的人，可以输，不可以临阵放弃。

5．不怕开口问人家，永远要了解你的服务对象的需要，才能“对症下菜”。了解埋单者的性格喜好，尤其重要。除了公开的正式文告，一定要有非正式的消息来源和信息沟通渠道，以了解文告出台的背景目的。通常“宫廷”公司里最闲、最不起眼的人也是消息最灵通的人。

6．迷信秘籍的人都是相信上一代人的才智要比这一代人强的，中国人好像都这样。我们要成为写秘籍的人而不是背秘籍的人。

7．信守承诺，保守你这个社团的契约和秘密，在还没有鹤立鸡群的时候，免得被社团赶出去。勿存害人之心，也不可无防人之念。跟坏人打交道，即便睡觉也不能随便讲梦话。

8．所谓“画出味道的才华”，即创意。真正的创意不在于凭空发明一个没有的东西，而是给现有的材料发明一个不一样的组合，比如白菜包馒头（韩国饺子）。

9．如果你在皇宫里或者公司里找不到问题的答案，常出去走走，触类旁通，看到花粉酒，想到味噌酱。随时随地都可以学习，在云严寺可以学，在多栽轩也可以学。

10．权力和头衔并不一定是对称的，所以老子说要“虚其名”。当大人物争执不下时，小人物的一句话也许就能起决定作用。几乎将郑尚宫PK掉的，是一个小小医官貌似专业的意见。所以，要善待小人物。

11．世间很少有真正不可能的事，只有自己没有发现的事罢了。真

正的美味不存在于使用最贵重食材的皇宫，而存在于乡野自然中。一份仅用阳光就可以晒出来的美味，在皇宫里是做不到的。

12．不怕做尝试。要永远保持对新鲜事物的兴趣，也许它能帮你很大忙，比如蜂针。

13．超越PK，也就是超越胜负观。要竞争，就要选一个最强的对手，对其尊重，向其学习。

14．越是关键时刻，越有可能出现意外。所以即使在一切御膳材料准备充足的时候，也要准备一个备份和一条看家犬。

15．人要顺着情势走，很多时候计划赶不上变化。所谓战略，大多不可靠。没有冬虫夏草，不做八卦汤就是了。不知道鲸鱼肉不要紧，看它是不是像牛肉。先按最接近的方法试试。

16．每个地方都有政治，都有人事，如果你让自己陷身于此，你就自甘低级了。要有原则，不要随便妥协。

17．口头表达绝对是一门技巧，好的表达能给食物增色，最好的表达是推己及人，从自己的体验、自己的情感经历出发，长今同学能够从喂给死去母亲的野草莓，想到皇帝与天下子民的父母关系，赞！

18．掌握最高尚宫日志就是掌握话语权，然后可以把自己的冤屈写在上面，让后面的人知道。所以，掌握一种媒体还是重要的，这就是为什么复星老板郭广昌要投资那么多媒体的原因，其实跟赚钱没太大关系。但自个儿钢厂被停的时候，就有很多媒体帮忙喊冤了。

19．时间和诚意是最好的厨师，超过20年的调味醋和深埋灶下的“伏龙肝”泥巴胜过山珍海味。每次做食物的时候，都要先想起食者的微笑。我们也要用诚心诚意做媒体，每篇文章出炉的时候，也要想到读者的微笑。

20．别相信所谓的“得道多助，失道寡助”，好人和坏人都是少数，大多数普通人只是看客和墙头草，他们“赌马”，他们可以被收买，谁赢了就给谁送柿子饼。

21．最困难的事是人的事。宫廷里人来人往，其实每个人都孤单寂寞，因为孤单寂寞所以才会没有安全感，才会有猜疑和妒忌，才会有尔虞我诈，要体谅他们，同情他们。公司里也是如此。

最后一条，永远抱有希望，乐观主义，不要老看着眼前的苦难而低头。坚持信念比坚持任何其他事物都更重要。人生充满了各种各样的PK，恒信者才能挺到最后。

本文写于2005年。事实上，《大长今》是唯一一部我完整看下来的韩国长剧。它对人生奋斗的体悟，迄今无其他作品能出其右。

微博一问：

实名认证，是一种难得的信任资产。在水军肆虐的中国互联网领域，用很长的时间发微博、建立个人品牌，进而赢得粉丝的信任，殊为难得。做一件靠谱的事容易，难的是长期做靠谱的事。那么，怎么才能合理有效地使用这种信任资产呢？能否给那些肯积累信任资产的人以足够的激励呢？

必须让那些侥幸生存下来的企业知道，其身后逼人的寒气来自何方。

绝不妥协

毫无疑问，朱丽娅·罗伯茨已经是一个out的女明星了。

作为一个20世纪70年代出生的男人，我仍会时不时地怀念一下《漂亮女人》里面那个一朝“麻雀变凤凰”的风尘美少女。但其实，“大嘴姐”最光彩夺目的角色是《绝不妥协》里面衣着俗艳暴露、出口成“脏”的离婚少妇艾琳·布洛克维奇。在这部完全根据真人真事改编的奥斯卡获奖电影里，朱丽娅饰演的女主角，是个高中没读完、连上岗证都没有的律师事务所勤杂工，兼带着三个娃儿的单身母亲，而她挑战的“歌利亚巨人”则是全美最财雄势大的企业之一——太平洋瓦斯电力公司。

这家公司多年来在加州沙漠附近的辛奇镇开发天然气，污染了地下水源。辛奇镇居民在毫不知情的情况下继续饮用地下水，直到两名妇女先后流产之后，当地居民的健康问题才开始浮现。艾琳女士发现了这桩无人敢碰的案件，并说服律师事务所老板与居民会谈，鼓励他们争取自己的权益。1993年，一桩代表650名原告起诉太平洋瓦斯电力公司的官司正式展开，居民们要求被告为他们因遭受污染所患的种种疾病负责。这是一场强弱对比悬殊的较量，但太平洋瓦斯电力公司最终败下阵来，同意以3.33亿美元的赔偿和解。

很多人把这部电影比做美国版的《秋菊打官司》，这绝对是一个误会。“一根筋”的秋菊从头至尾要的只是一个“说法”，相比之下，艾琳女士显然清醒得多，她在面对被告的大律师企图用一笔小钱就打发他们时说：“先回去量量你的脊椎值多少钱，你的乳房值多少钱，然后你就会知道，你们提出这么小的数字到底是不是在浪费我们的时间。”

我无意写一篇过时的影评，我只是想探讨一下我们该如何对待那些正在变成“社会公敌”的企业。艾琳女士教导我们，让狗改掉吃屎毛病的唯一办法就是用皮鞭教训它，让企业不再把手伸向黑心钱的唯一手段就是狠狠地惩罚它。

祥林嫂的人生箴言是“我真傻，真的”，我也一样。我曾经以为黑心奶粉、地沟油是“三无企业”才干得出来的事，而一些大企业的所作所为证明了它们的道德水准也高不到哪里去。从“转基因”到“碘超标”，再到“三聚氰胺”、“性激素”，大企业转过脸就变成了长鼻子的“皮诺曹”。别跟我说，“回收过期奶”是其加盟厂干的，“三聚氰胺”是二道贩子加的，跟我无关。如果你连基本的质量控制体系都没有，你还玩什么并购。对于整个奶业的操守，我已经不抱任何信心。

过去一段时间，本着“发现一个少吃一个”的原则，我戒掉了自个儿对苏丹红烤翅、重金属小龙虾、转基因圣女果等的爱好，但我越来越发现这种犬儒主义的态度最终可能导致将来某一天我会回归农业社会，自己养牛挤奶喝。

每一次事情被曝光，面对媒体的穷追猛打和网络上如潮的口水，企业都会道歉。可坦白地说，我很怀疑这种道歉里头究竟含有多少诚意，对这样的道歉它们根本没记性。如果道歉有用，还需要警察干吗？

但我还是乐意与这些大企业的CEO们进行换位思考。如果他们是跟我一样的消费者，我相信他们也会端起碗筷骂娘，正如我要是处在他们

的高位，我也会毫不犹豫地采用这种厚脸皮策略一样。美国社会评论家杰里·曼德早就尖刻地指出：“就像装配线上的工人必须调整自己的节奏以适应机器的速度一样，公司的执行官和经理们不可避免地也要使其自身的行为最终与公司的赢利目标相一致，无论他们自己有什么样的道德和伦理标准，那些不这样做的人，就不会取得成功。”

洛克菲勒这样干过，盖茨也这样干过，安然、世通、帕马拉特等的老板更是这样干到底的。我相信，即使他们确非有意为之，但一定有一个逻辑是他们认同的：只要问题没有暴露，那就不是问题。既然看不到问题，就没有必要主动解决。

正如自私是人类的天性一样，企业的天性就是赚取利润。事实上，企业从来就不是一个道德范畴的产物。托马斯·潘恩在《常识》里面说：政府即使在最佳状态下，也是一个不得已的祸害，企业大概也是如此。

如今每个企业都在标榜自己是有社会责任感的“企业公民”，就好像周正毅当年也努力证明自己是个大慈善家一样。没错，捐建一两所希望小学当然是社会责任，并购一个濒临破产的地方小奶厂可能也是社会责任，但守法经营，生产无毒无害的产品更是社会责任。

我们要对大企业的贪婪抱着本能的警惕。它们如同政府一样，也可能滥用手中的权力。如果那些大企业利用了我们的信任，让“免检”称号变成了一座遮羞的贞节牌坊，它们理当为此付出代价。

以烟草行业为例，每个烟草公司都会老老实实在自己的产品上标明“吸烟有害健康”，但它们同时也会想出100种以上的招数让烟民忘记这一点。怎么办？世界卫生组织的官员们相信，对烟草行业提起诉讼，进而获得巨额赔偿是在全球控烟的最佳手段。正是成百上千万甚至上亿美元的诉讼赔偿让菲利普。莫里斯这样的烟草巨头意识到，改卖饼干可能更有利可图。

事实告诉我们，绝不要相信仅凭企业自己可以建立一个完美的行为自律体系，没有外部持续的强大压力，它们运作的正常“程序”就不允许它们往理性的那边走。

我们常说市场是只“看不见的手”，市场存在优胜劣汰机制。但别忘了这种良性运作的市场是建立在一个公平、透明、高效的监督机制的基础上。政府、立法机构、司法机构、媒体应当各负其责。如果我们真想要保护消费者、环境、小股东、劳工的利益，就需要制定类似于萨班斯——奥克斯利法案（Sarbanes-Oxley）和SA8000绿色认证的“强制性的社会责任”法令，让企业意识到其身边到处都有法律的“红线”。

有人建议把国家质检局的编制再扩大十倍，坦白地说，我担心滥用公权的人也因此扩大。人性是有弱点的，相比之下，我更相信细致完备的法规和毫不留情的事后追惩。现在连政府高官都有问责制度了，难道这些企业高管们不应该引咎辞职并承担法律责任？难道他们不该吐出全部非法所得，并向消费者支付高额赔偿吗？

即使有一天这些企业真的因此而破产倒闭，我也不会感到丝毫怜悯，恰恰相反，必须让那些侥幸生存下来的企业知道，其身后逼人的寒气来自何方。

本文写于2005年，正是雀巢牛奶“碘超标”和光明“回收奶”事件爆光时候。时至今日，中国奶业的道德水准并没有得到实质性的提升。三鹿虽然倒下了，但中国消费品的信任危机已经蔓延到了更多的领域。

微博一问：

央视春晚上，杭州贝因美是大赞助商。5年前采访谢宏的时候，其公司是做婴儿米粉和童装的。如今，其奶粉业务已经占据了80%以上的营收，吸引了15家PE，自封“大陆最干净的奶粉品牌”，可A股上市居然被暂缓。很好奇，贝因美会取代蒙牛、伊利的江湖地位吗？国产奶粉品牌还有哪几家是被大家信任的？

总有一天，机器会比你自己更懂你。因为它知道你不知道的，它也知道别人和你是如何互相影响的，不需要你开口，那是潜意识引导的行为。没有一个机器老大哥的存在，只有一个Matrix（矩阵），我们都是从其中孕育而生。我们的智慧，取决于群体智慧的提升。远离圈子，我们会很安全，很孤独，很无聊，很笨蛋……

关于QQ圈子的胡思乱想

乱想一

人类社会是从“黑暗森林时代”发端的，《三体II》里说得很明白，生存是第一目的。我们无法判定一个陌生人对我们是善是恶，我们也无法判定对方能否判定我们是善是恶。谁也无法预测对方的行为。所以，隐藏自己、观察别人是第一需求，猜疑链因为距离和沟通的鸿沟而产生。

人类的互相信赖，仅仅存在于拥有同一血缘、同一生长背景、同一语言的社群中。但是，自然给我们人类的大脑，只能让我们维系150个左右的好友。超出这个范围，就会有好友慢慢地被淡忘。社交之所以是人类的一个最基本的需求，就是为了消除生存恐惧、减少互相猜疑。

乱想二

“档案时代”是最可怕的，老大哥在看着你，但你不知道老大哥是谁。在“1984”式的国家里，每个人都有一份档案，但你不知道那份档案里写的到底是什么，其中最要命的是你的上级给你的评价，而这些评价会在你不知道的时候影响到你。于是，伪装变得很有必要。在越森严的体制里，双重人格者就越多。我一直认为人事部门是个很神奇的部门，它们有一套秘密语言，其权力正是来自这种信息的不对称。

乱想三

“网络时代”，Google和cookies会记录你的一切行为，Facebook和微博会把你的newsfeed贴上墙，中国移动会把你的手机号码出卖给分众无线。君子不处暗室，既然无所遁形，还不如自我显现。你越是透明，通过你这个点的链接就越多，通过你传递的信息就越多，你的网络影响力就越大。无论是Twitter还是微博，加“V”认证的人虽然仅仅占了社交网络总用户的极少数，但却主宰了信息的流动。

乱想四

“移动时代”，你想定位别人，就得让别人定位你。有一个暗室游戏，一群人在暗室里互相摸索，不准发出声音，试图相互间手拉手形成一个圈子。这个过程非常漫长，常常挫败。但在一个敞亮的房间里，你看得见别人的行动，别人也能看得见你的行动，这就是定位。你想加入一个圈子，就必须让这个圈子了解你。你在变化，圈子也在变化，这是一个互相吸引、互相寻找的过程。

乱想五

中国社会的奇特性导致了一个双重人格盛行的社会。在虚拟的交友社区里，撒谎是一件低成本且必然的事。你是农民大叔，也可以号称自己是军官大校，人性使然。如果没有一起扛过枪、打过炮、坐过牢，再怎么喝酒吃肉、称兄道弟都是靠不住的。

早期的QQ，更像是在玩黑暗丛林中牵手的游戏；今天的QQ，已经是70后主流人群的标配，交换QQ和交换手机号一样正常；未来可能更进一步，没有QQ号，没有手机号，你的脸就是ID。走出黑暗丛林，你就必须出让自己的部分隐私。

乱想六

“社交网络时代”，需要重新定义我们的隐私观吗？

过去的中国社会只有禁忌，没有隐私。而对于现在的官员，学历是隐私，财产是隐私，婚姻是隐私，家庭成员是隐私。对于韩寒，方舟子认为你不需要隐私。Google + 不仅知道你是一个优秀的游泳老师，同时还有一群好基友。

我们越开放，越能承认自己的弱点，就越能越清晰地划定边界。电影有分级就意味着界限，没有分级就没有标准，或者任由权力胡来。

A片和PG13并不可耻，因为这是人性的欲求，不分长幼，都能接触到。QQ圈子，需要开关这也是对隐私的分级，表明我们希望开放多少让外界知道。显然，你开放得越少，能看到你的人也就越少。对于美国前总统克林顿，莱温斯基的脏裙子也是需要公开讨论的话题。

乱想七

罗斯福讲过，“我们唯一需要恐惧的就是恐惧本身”。恐惧往往来自未知，技术的超前常常让人类无所适从。纺织机被发明后，失业的英国手工艺人要砸烂机器；电视被发明后，伟大的作家悲叹阅读；机器人被发明后，人们担心它会成为“终结者”；克隆羊多利诞生后，人们担心克隆人会统治世界；若没有能拍照的手机，没有可以恢复的硬盘，恐怕就不会有冠希兄狂欢艳照的曝光。更自由，当然更危险。

乱想八

从IM到SNS再到弹性社交网络，从虚拟社交再到真实社交，不仅是复刻，更是扩张。我们的大脑只能维系与150个人的正常交往，不断加速的流动性，导致我们的社交圈新陈代谢加速。200年前，你跟自己还没牵过手的女子可能已经指腹为婚，但今天你还记得自己曾跟别人牵过几次手？50年前，婚姻是一辈子的事；今天，婚姻是一时兴起的事。

借助“云计算”，我们可以认识更多的人，进入更多的圈子，效率更高地从相爱到分手。因为不再有漫长的互相试探的过程，古典主义的美感无可挽回地消逝了。

乱想九

技术想要什么？技术是人类身体的延伸。技术想要更聪明，机器想要读懂人性，就要喂给它更多的信息。所有的个性化推荐，都是建立在对你个人信息孜孜不倦地挖掘、整理、重构之上。

总有一天，机器会比你自己更懂你。因为它知道你不知道的，它也知道别人和你是如何互相影响的，不需要你开口，那是潜意识引导的行为。没有一个机器老大哥的存在，只有一个Matrix，我们都是从其中孕育而生。我们的智慧，取决于群体智慧的提升。远离圈子，我们会很安

全、很孤独、很无聊、很笨蛋……

乱想十

作为社会化灵长类动物，人类的核心竞争力是“适应”而非“遗忘”。火、电、炸药、互联网、手机这些令人恐惧的玩意儿，最终都完美地融入我们的生活。我们对技术的不确定性充满恐惧和好奇，但这是人类的宿命，我们就是抵挡不住“蛇和苹果”的诱惑。但我们并没有下地狱，因为恐惧总是让我们先想到最坏的可能，并提前设计出类似《三体》中持剑人的防御机制，这就是原子弹并没有消灭人类，反而使世界和平得以延续的原因。按照KK觅友的说法，技术的总体好处可能永远只比坏处多1%，但这就足够了，关键是要高度警惕和持续优化。

一小撮专业生产者根本无法满足用户海量的信息需求。只有一种可能，就是所有人为所有人服务。我们既是信息的消费者，也是信息的生产者。信息产业的整合是自下而上，而非自上而下。

未来谁在创造内容

王学宗说：“熊晓鸽认为，未来互联网发展的重心，将从‘用户生成内容’（User-generated content，UGC）转向‘专业生产内容’（Professional-generated content，PGC），也就是更注重内容制造的专业性和制造者的品牌。这个观点与我的一致，只有专业内容值钱。”

我的观点是：

1．默多克和熊晓鸽都不懂信息民主化。信息载体的革命带来了信息传播速度的飞跃和信息容量的爆炸，看似无序的UGC一直在瓦解貌似专业的PGC，就是让知识权力去中心化。专业主义的傲慢已让传统媒体在过去的十年里遭遇冷落，最好的内容来自民间，而非权威。我们需要的只是创造一个公平竞争、科学推荐的信息展示平台。

2．在任何一个足够细分的领域，都存在着著名或不著名的有真知灼见者，他们代表了内容真正的专业高度。他们是意见领袖和内容制造商品牌。聪明如《经济学人》这样的媒体，早已把主要精力放在寻找这样的人和给他们提供舞台上面。媒体工作者应该心怀谦卑，为用户服务。必须经过用户的自由选择，我们才知道如何推送。

3．所有的信息都是自由的。一小撮专业生产者根本无法满足用户海量的信息需求。只有一种可能，就是所有人为所有人服务。我们既是信息的消费者，也是信息的生产者。信息产业的整合是自下而上，而非自上而下。这是彭博资讯会收购《商业周刊》而非解决信息过载问题的原因，平台要服务个体内容生产者。

4．谈到专业，每个人心中都有一个“哈姆雷特”。愿意付费订阅我微博的人是少数，愿意免费看冷笑话广告的人是多数。我的微博价值是用户投票的结果，表明上亿微博用户中有7万看得上我的人。我也是这上亿用户中的一员，没有这样的海量基数，我们的价值从何凸显？

5．没有UGC，怎么会有EGC（elite-generated content，精英产生内容）？正是因为有了海量的内容和海量的用户选择用脚投票，才会出现“2/8效应”，真正的精英才会出现。那些精英中的大多数都不是原来职业的内容生产者，他们是业余的专业人士或者专业的业余爱好者，比如薛蛮子。EEC（elite edited content，精英编辑内容）仅提供给时间成本高昂的精英人士，当然是付费的。

王煜全说：“其实不是UGC，因为大多数用户产生的内容没有价值；也不是PGC，内容生产的方便性打破了职业和非职业的界限。未来是EGC和EEC，这里的精英可以来自原来的职业内容生产者，但更多地来自草根。”

我斗胆希望，下面的部分预测能够被更多的人接受而且实现，还有一部分预测，能够促使大家去改变它。

2012创新商业十大预测

预测一

微信用户突破2亿。它不仅是QQ2.0，而且将引爆一场全新的沟通方式的革命。过去十年的“电话＋短信”终于走向没落，未来是随时随地的廉价“语音＋视频＋图片＋文字＋LBS”。它会打破QQ和MSN时代的阶层界限和国别界限，手机通迅录很快将不再重要！腾讯有机会成为中国通信行业第四大运营商。

预测二

电子商务成为城市40岁以下主流消费群体的主流消费方式，并且掌控主流商品的定价权。京东成为中国新一代电子商务的带头大哥，淘宝、百度和360成为中国电子商务的主流流量入口，凡客的自我升级考验电商品牌梦想。电商竞争进入残酷的铁甲钢拳阶段，活下来的才能获取下一轮资本注入。团购置之死地而后生，移动电商是仅有的新机会。

预测三

移动互联网进入“拼爹”时代，新用户获取成本将翻倍飙升，没背景、没资源的草根创业基本没机会。千元安卓会取代山寨机市场，但SP玩法不变。智能终端超过2亿台，主流应用进入千万级用户时代，运营商靠定制机保话语权，什么应用商店都比不上预装和刷机哦！今天“互联网七雄”会有两家抢不到船票的。

预测四

2012年是新电视元年。如果说手机是多屏互动时代的起点，那么TV就是终点，最小的屏接管最大的屏，传统电视机厂商会和PC厂商一样悲剧。未来属于苹果、三星，以及《非诚勿扰》类超级制作和“云视频”服务商。热媒体需要实时在线、视频社交、自定义内容、3D购物。除了广电总局，谁还需要电视台。

预测五

这可能是二级市场投资最好的一年（因为坏到满地都是便宜货），或许也是私募市场最坏的一年。天使投资在利益集团化，Pre-IPO在权力资本化。2007年来的PE热面临大退潮，可能会有大牌投资人丑闻出现。中概股私有化是最大题材。70后投资人全面接班。看好美股触底回升，看空创业板！

预测六

“器官的工具化，工具的生命化”正在变成现实。所有的“交互”，均围绕人类最自然的方式进行，尤其是手势、表情和声音。ByeBye键盘和鼠标、触控、体感和语音会成为新一代智能设备的标配，这些可能创造一个新的十亿级用户市场。但首先赚钱的是那些以此为噱头的骗子厂

商。

预测七

实名制重新定义“安全”和“隐私”。病毒、木马什么的都是昨日浮云。过去互联网上你是一个个的IP，如今我们是一个个的ID。虚拟社交正在介入真实生活。我们的言辞行为、我们的兴趣标签、我们的位置信息都会被一一记录。你要享受更大的网络自由，就必须出让更多的个人隐私。机器理解你，比你自己更理解你。独立的杀毒软件公司没有继续存在的价值，仅平台级公司有资格保护你的账户。变形的实名制未必能真正推行下去，但出于特殊目的的安全恐吓会长期存在。

预测八

互联网广告苹果熟了，超越报纸之后是超越电视。随着互联网用户的主流化、形式的丰富化、载体的移动化，互联网已成为最精准、性价比最好的媒体。从传统的展示广告到搜索广告再到社交广告，CPS（按销售计费）是互联网广告的终点、电子商务的起点。CCTV的广告已进入最后的疯狂，两年内会有四五家互联网巨头的广告收入进入百亿级。

预测九

媒介形态全面从“平面”向“屏幕”转移。数字化、社会化阅读会成为新的主流阅读形式。未来媒体的发展有两个方向：越来越人格化和越来越社会化。信息从属于人格，需要情感的力量来帮助传播。人格化自媒体的影响力会取代传统媒体。与此同时，聪明的媒体会与社交网络融为一体，谁在社交网络中链接的资源越多、中介传导的信息越丰富高效，它的影响力就越大。

预测十

新一代的公司是粉丝驱动型的公司。Google、百度让每一个企业都做得起广告，Facebook、微博让每一个企业都能建立品牌。创造一个好到可以口口相传的故事，找到和你惺惺相惜的传播节点，靠诚意和幽默来与粉丝互动，今后的企业品牌不是靠广告宣传塑造的，而是由企业的用户口碑来定义诠释的。

第七章
他们凭什么是最牛创业家

导读

在中国，“创业家”是个被用滥的词汇，不管你是国企领导，还是家族企业的老板，甚至是皮包商人，都会轻易就被冠以所谓“创业家”的名头。归根溯源，entrepreneurship是指一种创造的精神。我更喜欢用“创业家”而不是“创业家”来定义那些开辟了一个领域的创业者。不管是年长的柳传志、鲁冠球，还是正当壮年的王传福、黄鸣，抑或更年轻的晨一舟、王兴等，他们身上都有着强烈的创业者气质。而其中一些创业家，在成功之后转型成为商业导师和“天使”，展现出另外一种人格魅力。

“我这些年一直都在做这样的事，制订一个比较远大的目标，分阶段，每个阶段又分许多子目标，然后一步一步脚踏实地把这些目标实现。”

柳传志：长盛不衰的秘密

2006年11月底，我与当时《中国企业家》的同事尹生一道，拜访了联想控股总裁柳传志。在这次采访中，柳总以惊人的坦诚谈到了其对过去20多年的经验、教训、遗憾、商业理念与模式的变迁、国际化的体会，并对企业家“原罪”、时下最热门的“企业社会责任”等话题，发表了很大胆的观点。

作为中国第一代创业家的代表，他提出的“贸工技”路线不仅将联想从中国科学院下属的一个院办企业发展为今天横跨PC、IT服务、风险投资、房地产、并购投资五大领域，且年收入超过100亿美元的投资控股集团，还成为数以万计的中国企业的道路和方向——在一个由计划转向市场的特殊时期，这个主张先做贸易（以积累市场经验和资金）再向技术等附加值高的环节提升的思路被证明是本土企业生存发展的最现实的战略选择。

如果仅仅停留在这一步，或许联想和柳传志本人都已经像很多曾经风光一时的企业和企业家一样，成为一个历史性的符号；更为严重的是，“贸工技”所形成的路径依赖也可能因此成为一个阻碍中国企业持续做大、走向国际和自主创新的替罪羊。

但当市场经济在中国初具雏形、各种规章制度日益完善，且与国际接轨的趋势不可阻挡时，柳传志以惊人的自觉作出修正：一方面果断从曾经创造辉煌的制造业一线撤退，把公司交给杨元庆等更有冲劲的年轻人，让他们率领公司完成向国际化、技术研发等高附加值环节发展的转型；另一方面利用自身的经验和资源来培育新的机会。

也正是从这时起，作为第一代创业家代表的柳传志开始转型——2006年之后的5年，柳传志变身为中国最具声望的投资家。他领导下的联想控股和旗下的三驾马车——联想投资（VC）、弘毅投资（PE）、联想之星（种子）——已经被公认为是中国第一流的本土投资机构。

或许，这些正是“柳传志”这三个字长盛不衰的秘密所在。而这一切正好应了一个很时髦的词——与时俱进。从这种意义上看，柳传志首先是一位环境感知的大师，其次才是一位学习能力超强的创业家和投资家；他不仅是一位代表过去的创业家，在他身上也体现着未来典型的创业家所应具备的元素——前瞻视野和不断的自我超越。

对这样一位创业家而言，由其自己对这20多年商旅生涯进行总结和反思所产生的精神财富的价值，最终可能要远远超过他领导的企业所创造的经济财富的价值。

对话柳传志

申音：您在这20多年的商海生涯里主要的经验是什么？

柳传志：我这些年一直都在做这样的事，制定一个比较远大的目标，分阶段，每个阶段又分许多子目标，然后一步一步脚踏实地把这些目标实现。（沉思片刻后）平常我的谈话都围绕着这些：别把长跑当短跑；要有理想而不理想化（要树立远大的目标，并且根据实际情况分成

若干阶段实现）；退出画面来看画（牢牢记着根本目标）；一眼看到底（也是要把目标牢牢记住）；要把土夯实。

申音： 到底是什么动力引导您这些年持续前进？

柳传志： 最初就是为了实现自我价值，（在中科院）憋得太久了，希望看看自己能做得怎么样。那时重管理权而轻所有权，后来中科院实行一“院”两“制”，鼓励高科技产业化，这又成为我的理想，再后来就想着要为民族争光（1994年、1995年），要打败国外企业，分拆后从制造业到投资业，现在希望实现产业报国的理想。

申音： 为了成功，这期间有没有向环境妥协过？今天回想，有没有为这些妥协后悔？

柳传志： 成功需要妥协。在加入WT0之前，在把计划经济部分转向市场经济时，老的政策规章不适合生产力发展的要求，但它存在着，违法的事情本身有的时候就是符合形势需要的，如果你完全按照它的规定，企业也就不能发展了。比如1987年发奖金，当时凡是奖金超过月工资的3倍，就交300%的税，我们后来采取了“和稀泥”的做法，没有交，要不然公司没法发展（声音渐渐大了起来），但后来还是被发现，被罚了9万多元，1987年做的，1988年被发现。我没有感到什么惭愧的，因为没过几年就变成所得税了。

还有就是人民币与外汇的关系：当时规定是必须到换汇机关换，但国家不给，就形成了黑市，可是我们必须通过倒换来进口元器件，但是必须买，国内没有，必须到黑市换。我们如果不买走私的元器件就没有，但当时是买私等同于走私，（1991年前后）被发现了，被罚了300多万元，但是心里觉得不公平。还有一次是在1987年，海淀物价局说我们汉卡定价过高，要罚我们100万，当时的100万和1990年的100万不是一个概念。后来我们再三解释，请局里的领导出来协调，还是被罚了40万，当时我的其他同事气不过，一定要召开新闻发布会，把这个事情公开，被我拦住了。没有什么讲理不讲理，要是理想化，你就要讲理、告状，最后企业就不用干了。他们的核算方式是元器件价格乘以两倍或三倍，但对人本身的创造却不考虑，包括企业家的作用。这个妥协很成功，我的行为不要太出格，不为个人谋利益，而是为了企业。

还有一个妥协是当时办香港联想时，我们跟投资者有妥协，后来公司做大了，我们的话语权大了，也就把公司买回来了。归根结底，要牢记大目标，把企业办起来，实现目标的途径是可以不同的。我的妥协总体还是成功的。多数的企业垮台是不适应大形势，环境变了不适应环境变化。比如最近汇率变了，再就是行业变了，比如胶卷。华录也是受到DVD冲击，还有四通打字机。再就是竞争对手，比如大的国外竞争者进入。应变能力不够表现在：一是制定不出正确的战略，二是没有很好地执行。

申音： 很多这种妥协在后来被作为企业家的“原罪”而加以清算，您如何看待这个问题？

柳传志： 的确有很多企业曾经利用当时的形势发了一把，但也有一些把钱存下来，洗手不干了，现在又找到了新的正当的机会，有的花掉了，或者用在不正当的地方。我还记得1992年前后，联想搞广东惠阳工业园，当时正是卖地高潮，当时很多的房地产开发商大发了一笔，但今

天只有极个别还活着。

我建议国家不要再去找第一桶金的问题了，现在还在说“原罪”是不合理的。像联想这样完全凭着自己的知识发展到今天的少之又少，都要走我们一样的路，那企业别做了，况且即便是我们也有妥协的时候，也有不干净的时候，要追究起来那没有企业是好的，所以不应该再去追究第一桶金是怎么来的，而是看它把这些钱用到了什么地方，要追究也应该有个时间点。

我觉得准备加入WTO前后是个时间点（计划经济转向市场经济开始走入正轨的时间，也就是1997年到1998年，当时是中国决定要加入WTO前后），之前的全部清零就是了。

申音：“贸工技”在联想的早期发展中起到了重要的作用，现在您是如何理解这一路线的？

柳传志：它在当时的阶段非常重要，指的是一个科研企业，它自己有科研的底子，但并不是一开始就从科研入手，它还是要从贸易入手，因为它没有资金，对市场也没有什么概念，只得先做点倒买倒卖的事情；现在市场成为一种常识，也有了风险投资公司提供资金，另外有专门的职业经理人来帮助科研工作者管理，因此可以一步直接进入主题——现在我是通过投资在做“技工贸”。

申音：　您什么时候会完全退下来，还是会像王永庆一样一直干下去？

柳传志：我总是要一步步退下来的。我的理想是把联想办成一家没有家族的家族企业。家族企业有很多不好，但好的大于不好的，它的事业有人继承，国外的经理人制度在事业心上不如家族企业，但家族企业不好的地方是任人唯亲。我希望结合这两点，让接班人把它当事业来接。现在的5个年轻人都认为联想是个事业，接下来是如何从架构和规则制度上去激励他们。

我现在还不能退，还没有完全实现这点，后面还有动作，比如法人治理结构、股权关系，我现在在这个公司里有百分之二点几的股份，杨和郭有一点，但其他人还没有，我希望在四五年内实现。

但我绝对不会学王永庆先生。我曾经说过，如果联想需要我而我也需要联想时，我会继续做，但当只有我需要联想而联想不需要我时，或者别人比我做得更好时，我会退下来。

申音：对接班人固然可以要求事业心，但在今天职业化和国际化的环境下，如何还能要求员工也具备事业心呢？比如我们采访现在联想的经理人时，他们还觉得工作只是工作，上升不到事业的高度。

柳传志：这的确是个问题，我也没有想出办法。当一个企业的文化成为一个跨国公司的文化时如何去解决，我也没想好，控股和其他公司可以把产业报国当做理想，但联想集团如何去做，我还没想好。但联想控股必须是铁打的营盘，在联想，他们一个阶段可以把你作为一个实现自己的阵地，但你要把他们完全扭成跟你一样，是不现实的。如果要变成这样，联想是不是就变成一个二三十年的公司？联想集团目前的问题是，先要把这个公司做好，但未来能不能成为中国企业国际化的榜样，还必须看中国人在里面是不是起关键性的作用。

申音：现在社会责任已经成为一个热门话题，您个人认为什么样的

企业才是好企业？

柳传志： 我有两个标准：一是能否做大，二是能否做长。不要环境一变就不行了，环境的变化是必然的，你如何提前把问题看清楚，然后反应，这还是要像我说的，（企业管理）三要素。要有一个好的管理班子，预测到什么时候冬天会来，并提前准备棉袄；加固房子，即便有偶然事件发生，也能很快变通。像联想集团，在国内市场还在成长时就走出去，联想控股在联想集团等IT业务还不错时就已经开始投资新的产业，都是这个道理。

从社会责任上讲，我觉得企业根本的社会责任还是提供好的产品，认真交税，把客户服务好。公益只是一种社会润滑剂，主要责任还在政府，需要与经济改革配套的社会和政治改革，不能把社会责任上升为主要的企业责任。

最近一两年有一些观点出现，比如不分青红皂白地谈两极分化，企业家致富和有些人不法地赚钱是两个概念。企业家每赚一分钱，相当于为社会赚10块钱，他需要缴税，还要解决就业，按道理这应该是受到鼓励的。真正解决问题的是，释放生产力。当前各种问题搅在一起，说不清楚。不能把希望全部放在企业家多做善事上，中国的税收已经很高，每年GDP有十四五万亿，税收三四万亿，哪个企业的收入与利润比例有这么大？希望国家用好税，做好社会改革。中国的很多税都用在了给金融系统补窟窿，还有大量的公务员需要养。当然，我觉得企业家做一些善事也是应该的。

申音： 在做事风格上，您和杨元庆等年轻人之间有哪些不一样呢？

柳传志： 很多年前我、元庆和王晓岩去听一堂课，主题是业务与人的关系，在回答一些问题时我发现他们和我不一样，比如要到达墙的那一面，他们是坚决主张钻墙的，直接达到目标，而我就要平衡，因为墙也是我的，我会先看看有没有门，即便没有，也要分情况权衡得失，可见他们相对把事情看得更重一些。但这些年他们变了很多，2004年领导的变革很成功，现在要和不同文化背景的人合作。今天谁也怨不着，他们当时都是主张收购的，所以现在的煎熬必须认了。

申音： 跟您1984年创业的时候相比，今天科研人员创业的动力是强了还是弱了？

柳传志： 当年我在科学院的时候，绝大多数的科技工作者是不想动的，根本没想过要创业，所以周（光召）院长从美国回来后提出这个方向时，其实绝大多数人是不理解的。原来科学院都在象牙塔里面，出来对他们个人的名声来讲是不好的，而且到了体制外边，未来道路上也有很大的风险。

应该讲当时冲破体制要比今天困难得多。不过今天科学院这边，科技人员有的时候也不愿意动，因为在现在的机制里，生活还是比较舒服的。

但恰恰是因为这样，国家应该考虑这个问题了，到底我们办科学院应该往哪个方面去引导？就像大禹治水，不能光筑高堤防，还要疏流引导，使科学向能够变成生产力的方向去流。应该在观念上有所突破，同时政策方面要有所引导。引导什么东西？就是企业办好了以后，他们应该得到长期的物质和精神激励，包括股权。这个东西老不给，国家给科

研人员的待遇又很好，他们就更没有出来的动力了。

申音： 您曾提到在中国做大事可能需要“拐大弯”，为了达成目标可能要花很长时间，克服很多困难，但除了那些真正有创业精神的人愿意绕这个弯，很多人可能会退缩，现在是不是仍然如此？

柳传志： 我打个比方，一条河，河对面有棵树，树上有桃子，你不会游泳，怎么过去摘桃子？你一想，桃子才5块钱一斤，不值什么钱，不吃不就完了吗？

但如果河那边是一个3斤重的金块，谁过去就归谁，这时候你就有动力学游泳了，或者先砍棵树，做个小木筏，慢慢划过去，这就是“拐大弯”，就是说要达到目的，得分几步走，就像当年我一心要做电脑，在国内计划经济体制下做不成，我到香港做行不行？联想无非是这么一步一步地走过来的。

所以首先要看河那边是个什么东西，这实际上就是机制问题，你过去了以后，会有股份，企业能上市，你自然愿意过去。我相信机制的问题慢慢会解决的。

我们现在的工作就是告诉你用什么方法过去，我们找教练教你游泳，或者帮你找个有船的朋友——那就是民营企业——跟他合伙，弄个船划过去，比自己学游泳可能安全一点。

申音： 您是因为真正有这种创业的精神，才能把联想做成，但现在的科研人员都会有这种创业精神吗？会不会他们有了创业的想法，但在现实的条件下很难实现，反而更痛苦？

柳传志： 创业好比孵小鸡，鸡蛋正常情况下应该是在三十七摄氏度左右时能孵出小鸡，但在我那个年代，温度是四十度，只有生命力极强的鸡蛋才能孵出小鸡来，咱不依赖别人，咱自个儿生命力强，我想着法儿地出来。但政府不能老要求鸡蛋的生命力强，应该把环境温度给改造好。现在跟我们那年头已经不一样了，有的是路，温度顶多也就是三十七度五，机制问题也只是一层窗户纸了。

咱们是两头努力，一方面要呼吁政府改造这个环境温度，另一方面也要设法让鸡蛋有更顽强的生命力，两头都在做。

申音： 您曾经说过，在高科技产业里，联想和华为都在攀登珠穆朗玛峰，只不过一个是从南坡上，另一个是从北坡上。但走到今天，华为也好，联想也好，都还没能成为一个产业的行业标准制定者和绝对的领导者。那么有没有可能存在第三条道路，将来超越你们俩的发展模式？

柳传志： 完全有可能。北坡和南坡的一个重要区别就是，南坡好上，北坡难上。走南坡的稳扎稳打，走北坡的异军突起。今天，像新奥燃气在清洁能源方面、比亚迪在新能源汽车方面都有异军突起之势，也受到了国家领导的重视。这个时候，其实要有一些制定标准的大动作，国家的力量是很有必要的。

但过去，国家的力量主要是集中发挥在“两弹一星”这种军工项目上。国家有没有可能通过市场经济的方式显示出国家的力量呢？如果可以，那就更厉害了。

为什么我们投资企业特别注意看人，因为不同的企业家能做出不同的事情。而市场经济更能够真正做到以人为本，更能够把企业家的潜力公平地展示出来。所有的马都撒腿出来跑，就能跑出一万匹好马。要是

国家的马，可能就只能跑出20匹好马，好草、好料我喂着你，别的马吃草，我这里喂的是燕麦，晚上全吃豆子，用最好的马种，就是这样。

所以，如果国家能够真的用市场经济的方式去投放国家力量，可能对高科技产业化更有好处。

申音： 这些年您最大的遗憾是什么？最深刻的教训呢？

柳传志： 我在大学时学的是俄语，不是英语，这是个大问题，不然的话，我还可以插上飞翔的翅膀，这弄得在很多时候有种劲没处使的感觉。我在办分公司时是有教训的，最初办分公司时，文化没成型，财务制度不健全，一些年轻人进来后抱成团，最后出了事。所以后来我非常强调管理三要素，注重企业基础管理。

本文写于2006年年底，在此后的5年中，我又多次采访过柳总，在这篇访谈稿中，增补了一些在《创业家》杂志时我和同事张凯峰共同采访的内容。对于像柳总这样对做事充满热情的人，创造是他人生最大的乐趣。这也是我从他身上学到的最多的东西。

微博一问：

说到做到是稀有的商业美德。十年前，柳传志在联想分家后，给联想投资和弘毅立下的目标今天都实现了。每个创业企业都会制定战略，但能不折不扣完成的为什么很少？为何柳一离开联想集团，后者就达不到目标呢？要实现既定战略，创始人最需要做的是什么？

老头的智慧是很朴素的：财散人聚，财聚人散。你们只看到我吃馒头，不知道我挨饿。

“天下第七”的印象

去了趟杭州萧山，面访中国百富榜第七名鲁冠球，也算“天下第七”吧。据说萧山也是中国百强县第七名。萧山的出租车司机都很清楚鲁的财富数字，80亿元，很佩服的样子，浙江人民不仇富。

老头今年六十，耳顺之年。圆头大耳，华发不多，一脸福相。穿件纯棉白夹克，里面是件白衬衫，胸口袋里装着他孙子的照片。看上去很睿智的样子，笑眯眯的，不回避问题。不过他讲一口非常难懂的萧山土话，他每说一句，我都得重复一次与公关确认。刚开始交流会有点儿障碍。

浙商的确是一个很值得研究的群体，在中国最富的人里面，数数浙商有多少人？郭广昌、陈天桥、丁磊这样的新贵是浙商，鲁冠球这样的老怪也是浙商。我是湖南人，湖南人只会拿枪杆子和笔杆子，拿计算器是不太灵光的。浙商虽然有钱，但大多不招人厌，“闷声发大财”。偶尔有一些看不懂的，比如杭州宋城有一个老板叫黄巧灵，盖了个别墅跟美国白宫似的。

“天下第七”的生活其实很简单，早上6点起床，7点10分到公司，晚上6点下班，回家后看新闻到7点半，接着工作到11点半。下面的人晚上11点接到老板电话是常事。基本不出国或者出差，怕打乱生活规律。几乎无个人爱好，不打高尔夫，不住别墅，糟糠之妻相伴，日日粗茶淡饭。

老头不会上网，但是个资讯达人，每天要看厚约20厘米的各种资料。看完以后，圈出来重要的发给下属。

老头的办公室是我所见老板中最小的，比我现在老板的还小，加会客厅也就15平方米吧。总部楼是20世纪80年代盖的，就6层，刷的白墙。

老头好名吗？好像不好，这几年没怎么接受采访，但万向员工餐厅里挂满了他跟政治局常委的合影。

老头小学文化，我怀疑他是否因此有点自卑，当然他名片上印的是博士，其实是名誉博士，捐了5000万元给香港理工大学，港理工回赠了一个“博士”。

老头最大的本事在“管人”，据说下面100多个公司的头目，好多人写个报告都有不少错别字，但老头硬是能让他们最大限度地发挥所长。他的办公室里有一摞小人书，图画配文字的那种，内容都是讲万向创业史的，这也是企业文化。

他有三个女儿和一个儿子，我猜他骨子里面一定有“重男轻女”思想。因为他说他的事业一定是儿子接班，事实上也是如此，他儿子鲁伟鼎34岁，做了十年总裁，高中都没读完，在新加坡和美国分别进修了半年和一年。当地传说，鲁公子喜欢飙车和豪赌。他儿子投资10亿元做ISP／网游不太成功，投资王中军的华谊兄弟上市倒应该赚了一大笔。

这些年老头的财富每年都在涨，也没有暴涨。他是真想做汽车，做梦都想，可一醒来，觉得这事难度太大，自己实力不够，其实万向已经造出自己的样车了。这些年，他搞了些什么？首先还是万向节、轴承，

从20世纪70年代就开始做起，现在加了保险杠底盘、电池，总之主业还是汽车零部件。其次是承德露露、远洋渔业、速生林、石油储运、有色金属贸易。万向集团也是浙商银行、民生人寿保险的大股东，都是赚钱比较稳的。万向是国内企业中最早进入美国市场的，生意主要是他女婿打理，收购了好几家美国零部件厂商，但都是以大吃小，也没怎么声张就进村了。

老头有三个不做：

1．暴利行业不做（越是暴利行业，进入的人越多，迟早都没得钱赚）。

2．千家万户都做的不做（不与百姓争利）。

3．国家要做的不做（跟国家没法拼资源）。

这可能是为什么胡润榜排了7年，老头是少数一两个始终在前十名之列的。

万向这些年收购了不少企业，很多都只当二股东，他们说自己不懂行业，不参与经营管理，就出钱好了。回头只看财务报表上最上面和最下面的一行——营业收入和纯利润。

他们也跟德隆、顾雏军什么的交过手，结果都认输了，人家舍得出钱，万向光计较成本，不考虑收益。不过老头不在乎，败了就败了，不遗憾，也不争。结果，据说德隆崩盘以后，唐万里来找过老头两次，不知道说了啥。

说到底，老头不敢博，或者说年轻时博过而现在不愿意博了，就跟他坐的车一样，沃尔沃S80，难看是难看，但是安全。他宁愿像滚雪球一样慢慢滚，等着雪球自己变大。

老头傻吗？土气吗？搁以前，我一定这样认为。我见过太多智商超过130的总经理、CEO，不过他们总是被更聪明、更年轻的人取代。而老头呢？从1969年起做万向，35年了，党的领导人都换到第四届了，他还在任。

老头的智慧是很朴素的：财散人聚，财聚人散。你们只看到我吃馒头，不知道我挨饿。

如果你问我，再过十年，黄光裕、陈天桥什么的还能不能像今天这样红，我不敢保证。但“天下第七”，只要身体没问题，我相信他还能稳得住。

伊索寓言说，“狐狸知道很多事情，刺猬只知道一件大事”，我想老头唯一知道的就是自己吧。

一天做一件实事，一月做一件新事，一年做一件大事，一生做一件有意义的事。

这四句话写在万向集团大门口的黑板上。

本文写于2005年10月，再回过头看，鲁冠球还在滚雪球。

微博一问：

Zappos的创始人谢家华认为，创业者是天生如此而非后天修炼的，一个人有没有企业家精神在他十几岁的时候就注定了。各位创业

的朋友，你们的看法呢？你第一次萌生创业的想法是在什么时候？正式作出创业的决定又是在什么时候？

“像微软、Google，它们是真正赚钱的公司，它们就是靠人。中国现在要有一个企业家出来，敢和微软、Google斗。它们的设备就是一台电脑，配一个人。电脑，中国公司买得起，大家就是斗人。”

王传福：我没有技术恐惧症

过去几年来，我接触、采访了一批中国一流的企业家、投资家，包括柳传志、李东生、马云、黄光裕、李琨耀等，但就对个人的启发而言，王传福可能是对我影响最大的。我相信比亚迪在未来20年，如果不犯大的错误，将成为世界级的企业。

简单而言，他没有“技术恐惧症”，在某个关键技术领域占据了世界领先地位，他把“中国制造”的成本优势升级了，从“劳动力”的人海到“工程师”的人海，从集中发挥中国人的勤劳肯干到集中发挥中国人的创造力。

在开过比亚迪的电动汽车，看过其在上海、深圳的巨大工业园厂区后，我认为这种优势无论是在IT代工领域还是在汽车领域都很可怕，甚至可以延伸到新的领域。

比亚迪很像华为，是技术型企业的领导者，有浓厚的工程师文化，有可怕的进取心。但跟华为最大的不同是，比亚迪已经是上市公司，以相对透明的方式运行。

比亚迪也像20世纪90年代的三星，它们一个掌握了电池技术，另一个掌握了芯片闪存技术，它们都打开了一扇扇产业大门，而品牌只是最后一跳。

个人意见，立此存照。

对话王传福

申音： 中国企业同时在IT和汽车两大产业获得成功的还没有。比亚迪过去在IT领域一直是做代工，汽车则是要做自主品牌、自主研发，这也是很难结合的两条线。你们为什么能横跨两大产业、两种模式？

王传福： 比亚迪在战略、打法上和传统企业有些差异。我们是20世纪90年代后期创业的，市场留给我们的机会已经不是很多。我们从学生、研究人员做起，是白手起家，所以在战略上必须有所创新，走别人走的路无法和别人竞争。比如电池产品，日本在20世纪90年代是充电电池的超级大国，不要说中国人，美国人、法国人都做不过日本人。日本人力很贵，所以用自动化操作方式发展，投资很大。这样他们就把门槛抬得很高，一条生产线就得投一两亿美元，中国这么做就死定了。所以我们在电池上的策略是半自动化设备加人工，这样一来就能降低成本、提高效率。然后，通过加强对产品配方的设计来规避制造过程中的变量。当时一块锂离子电池国外卖10美元，我们卖3美元。

申音： 用设计来弥补和吸收投入上的不足，这种策略是不是一直顺延了下来？

王传福： 在汽车产业，坦率说我不会从头开始去画一部车，我们一定要站在世界比较领先的平台上去做。比如F3，我们参照了一些国外公司的优秀品牌，我们使用它的非专利技术，把专利技术剔除掉。汽车是一个传统产品，发展了100多年，大的专利已经没有了，过期了，剩下的专利就是外观，我们把头一换、尾一换就没有谁的专利了。但你的产

品设计要好，F3卖得这么好，就是因为它的设计好。我们是搞制造业的，知道哪些因素对品质的干扰最大。比亚迪最核心的就是技术，我们这里以技术为王、创新为本。

汽车、电池两个产业，我们的对手主要在国外。我们分析比亚迪有三个优势：

第一，未来10年到20年，中国的GDP会持续高速增长。这就会有一个财富效应，会有中产阶级的形成。我们的汽车产品有很大的市场。

第二，比亚迪有很强的工程师队伍。我们现在有近1万名工程师，未来要发展到3万名。在美国要招1万名工程师，负担有多重，那是不得了的成本。而且他们的一个人不一定能顶中国的一个人，西方人讲究享受生活，中国人是工作第一。

第三，我们有10万名操作工，未来要发展到30万到40万人。这个队伍在哪一个国家都不得了，这是中国的优势。中国的企业家就要把这种优势发挥到极致，否则你谈什么核心竞争力。

申音： 你的这条路说起来简单，在中国我们看到接近走完这条路的就是华为。它也是在赌人，但风险很大。你的规模还有限，你的利润还不够高，不可能拿10亿元来做开发，你在工程师和设计上的投入成本会很大，怎么过得了人多这一关？

王传福： 这就是企业家和企业家的眼光不一样。其实账很好算。比如我的F3或者F6，如果我把车的设计给欧洲企业做，一部车至少2000万欧元，相当于2亿元人民币。如果这些图纸我自己画，这2亿元人民币我可以养多少人？我们的汽车研发院有3000个工程师，都是2004年以后毕业的大学生。我们已经设计出很多款车，成本连别人的四分之一都不到。

申音： 中国的企业界有一种迷信，觉得很多东西我们搞不了只能买人家现成的，中国的廉价人力资源只能用在工厂里、生产线上。

王传福： 这就像打仗，信念坚定就一定能赢，犹犹豫豫就会把机会耽误掉。最近很多汽车厂看到我们招学生可以干，也这样去做。中国的学生多聪明，他们缺的就是机会。给机会，他们就能成长。

申音： 技术型企业最怕知识产权的个人化，你们用什么办法来避免这种风险？

王传福： 在比亚迪很难做到知识产权的个人化。我们的系统很大，工作不是一个人能完成的。比如电池，它是一个复杂的系统，不像IT、网络的东西可以很容易地形成概念。电池的研发只是在某一个结构设计上，这个结构单独拿出来毫无意义。但到了一定阶段要去总结。我们公司有一个知识产权部，他们会提醒工程师，技术积累到一定程度要总结、包装并申请专利。我们在中国企业里的专利排名是第七，华为是第一。

申音： 你们在汽车领域也是自己动手做设备吗？

王传福： 大部分设备是我们自己造的，一些特别专业的东西要买。凡是外国造的东西都贵得一塌糊涂。比如一条涂装线，原来的秦川汽车买德国杜尔公司的设备，是世界顶级的设备，要上亿元人民币。现在我们自己造，只用三五千万元，省去一半多的投入。像这种非标准的设备，买外国人的，要请他来调试，坏了，自己只能干看着，再找别人来

调试。要超越别人，就要有不一样的打法，有别人想不到的东西。这个不一样的打法，就是我们制胜的法宝。

申音： 关于你的这个战略我们有一个问题。机器是固定成本，人力是变动成本。在一些技术含量低、价格低的产品上，用变动成本代替固定成本很有效。但世界商业史证明，固定成本虽然一次性投资大，但时间拉得越长，成本摊得越薄。而你是靠人，不仅管理难度大，而且这个成本是不断上升的。你怎么解决？

王传福： 这是企业在不同阶段采用的策略问题。比亚迪早期这么做，是不得已而为之。公司小，资金是最重要的。现在，公司大了，上市了，银行还拼命想给你钱，我们就不走原来的路了，我们也要提高这个产业的门槛。比如，一些低门槛、投资低的产品我们就不想让它产业化，不到客户那里去推。同时我们也在增加生产线上的自动化程度，但大部分设备还是靠我们自己人来造的。

其实，即使在IT业，大家拼的也是人。像微软、Google，它们是真正赚钱的公司，它们就是靠人。中国现在要有一个企业家出来，敢和微软、Google斗。它们的设备就是一台电脑，配一个人。电脑中国公司买得起，大家就是斗人。我觉得中国企业家是很幸运的，上帝照顾了我们，把这么优惠的资源放在我们这边。所以，软件业是中国人的悲哀，我们现在在策划这个事情。

申音： 另一个问题是，比亚迪是做代工出身的。有人说做代工的企业左脑发达，右脑不发达，做不了品牌。你们在汽车领域要面向终端消费者，打比亚迪的品牌。会不会感到这两种文化的冲突？

王传福： 也算不上冲突，就是在销售模式上不一样，别的都一样。但归根结底，这两个领域靠的都是产品的品质和服务。生产优质的产品是比亚迪的强项，品牌需要时间的积累，要攒年头。现在，我们的思路是追求性价比，生产针对中国消费群体特征的产品。比如在日本，不会有人因为便宜几千元、上万元钱去尝试一个从来没听说过的品牌，但在中国，我们的消费者看重性价比，这就是比亚迪的机会和生存空间。

申音： 现在国内外很多汽车企业都在电动车、新燃料汽车上有所突破，你们在这个领域的长远规划是什么？

王传福： 现在大家都知道环境和能源的问题，环保节能是大势所趋，对电动车的呼声也越来越高。电动车的核心技术就是电池，这是一个“瓶颈”，否则电动车很容易商业化。比亚迪有大量先进的技术，我们开发了一种铁电池，推出了用电动和混合动力双模驱动的汽车，后年我们就会推出全电动车。这是我们的一个梦想。BYD的意思就是“build your dream”。这是一个企业家应该有的责任。现在我们可以以车养车，用燃油车赚点钱，但最终会在电动车上迎来大的发展。企业家要有梦想，没有企业家的梦想，社会怎么进步？当电动车真的得以量产，世界就会改变，至少天空会更蓝。

申音： 现在你的产业选择还是以最核心的电池技术为基础，向不同产业走。你的这一套战略是不是会向新的产业转移，进入新的领域？

王传福： 中国经济的成长会造就一批中产阶级。大家有钱了，生活好了，会买辆车，会玩游戏。但比亚迪要做到千亿以上的规模，没有汽车，仅仅靠IT是很困难的。现在手机产品对配套软件越来越重视，这就

是我们的一个新机会。

本文是2007年11月，时任《中国企业家》杂志主编的牛文文、记者刘涛和我共同采访完成的。当时，比亚迪还没有接受巴菲特的投资。当时，还没有人相信比亚迪会成为本土汽车的销量王。王传福的商业哲学打动了巴菲特和芒格，我相信他是中国这一代最好的技术型企业家。

微博一问：

在我看来，王传福的比亚迪本质上不是一家电池公司，也不是一家汽车公司或者新能源公司，而是中国第二个工业化的技术公司，第一个是华为。用训练蓝领工人的手段训练数万人规模的工程师团队，这在美国是难以想象的。有些媒体在质疑比亚迪时，动辄举出其他大企业做不到的例子，其逻辑是：既然别人都还做不到，你凭什么就能做到？但创业家的逻辑是：如果别人都做不到，我们为什么不能想办法做到？

“如果你不够‘善良’，还是做不好投资的。‘善良’意味着你对被投入充分信任，同时还要发现工作中的美。”

“天使”没有翅膀

厉伟

有位声名显赫的父亲（经济学家厉以宁），对于厉伟而言，着实是个负担。

在很长一段时间里，他被一些媒体描述成“权贵子弟”、“股市大鳄”，尽管这些人很可能根本连见都没见过他。

这是一个平头、小眼睛、卷着衬衫袖子的中年男人，放在人堆里猛一看根本认不出。他要么长时间地沉默寡言，要么一开口就滔滔不绝。

他是深圳最早一批靠做股票致富的人（20世纪90年代初），很可能也是深圳最早一批醉心于风险投资的人（1994年）。按他自己的说法，“早期投资远比股票更刺激”。

身为深港产学研创业投资董事长的他，眼下最上心的项目是两年前投的风发科技。

2007年9月30日下午，他听朋友说了一个风电的项目，开着车就过去了。下了车，他只看到一所破旧的房子，里面有十几个小伙子光着膀子、挥汗如雨。公司刚成立两个月，车间里只有一台简易的样机，伸手转几下摇把，连在一起的灯泡就亮了。

回来的路上，厉伟对朋友说：“他们没钱吧，给300万元，要30%（股份）。”办了一个多月，厉伟再问同事，合同怎么还没签下来。原来对方想把投资条件改为500万元拿19%的股份。厉伟说行，就这样签吧。后来，他又拉了好友杨向阳去看了一趟，“大杨”二话没说也放了钱进去。

厉伟钱虽然投得快，但并非头脑发热。他是北大理科毕业生，看得懂原理。“他们搞的是垂直轴风力发电，肯定不是目前的主流，但有可行性。如果成功了，意味着风力发电成本会降低30%。”这是什么概念？“目前我国的风力发电主要依靠国家补贴，这项补贴大约占到风电成本的20%。也就是说，如果这项技术能成，风电就可以赚钱了。”

到现在，这家公司也只有30多名员工，没有一个高级工程师，却申请了8项专利。“我们正在等青海日月山的测试结果，风厂和投资都已经批了。成功的话，就是一场革命。”

据说，鼎晖和中信资本等VC也都看了这个项目，觉得风险太大。因为技术的源头来自乌克兰，而且创始人也不是什么海归专家。

“如果说外资创投是正规军的话，我们就是土八路，正规军是美式的装备、美式的信念，八路军就是毛主席的游击战。”厉伟如此定位自己，“两者的区别就在于：外资基金给LP汇报的时候，可以说一共投了20个项目，失败了10个，5个一般，还有5个成功上市获得了5倍以上的回报，于是台下一片欢呼。我们不行：投了10个项目，损失了3个，于是整天想干嘛要损失这3个呢，后悔不迭——因为八路军打仗，每一颗子弹必须消灭一个敌人呀！最好还能缴枪回来。”

“为什么不募集一个专投早期的基金呢？”我们问。

“没想过，也不想干，用别人的钱压力太大。”厉伟坦白。

深港产学研创投的大部分精力放在早期投资上，从成立至今总计2亿多元的投资总额中，一半以上用于早期项目。深港产学研创投管理的基金——松禾资本，则主要投资成长中后期的公司，即两三年内可以上市的。这两个公司基本上是一套班子，但公司的规定是早期项目只能用自己的钱投，并且必须由厉伟本人作最后的投资决定。

厉伟的投资生涯可以追溯到1992年，当时他负责深圳宝安集团的股权投资，投过大连热电、安徽大安生物等几个项目，有成有败。但在厉伟看来，在那打工只是练手，为以后自己单干做准备。1994年，厉伟和太太成立了延宁实业发展有限公司，业务包括证券投资和风险投资。2000年，厉伟在那一轮牛市高峰中退出，就此不再涉足二级市场。

“你成立公司做风险投资的时候，了解国外VC的运作吗？”

“了解不多。”

“你当时理解什么叫风险投资吗？”

“做很多事情不是搞清楚才做的。”

“那为什么想到做这个？”

“投资这个事我很有兴趣嘛。”

这是记者和厉伟之间的一段对话，或许也是深圳最早一批风险投资人的真实心态。

一开始看什么都好，“觉得未来前景很大，提交商业计划书的人都很善良”，但也吃过不少亏。2002～2005年，因为资本市场转熊市，胆子又变得很小，“觉得这世界太可怕了，骗子太多”。

2001年，深港产学研曾主动接触过比亚迪，但人家当时已经很好，不需要投资了。2002年下半年，迈瑞医疗第一轮融资，又给了500万元人民币的额度，“我们一个投资经理去的，他两点多钟给我打电话说下午5点钟前决定要不要这500万”。

内部讨论了半天，厉伟想做，但同事说公司前几个项目都砸了，还是不能凭感觉，得走正常流程，于是放弃。好在，荣信股份和A8音乐后来还是帮他们赚了不少钱。

2006年以后，厉伟和他同事们的心态才开始修炼成熟。今天，深港产学研最大的一个早期投资项目可以达到3000万元人民币。“现在为什么有些方向开始向外资学了，因为我们有上市的了，等于八路军自己有兵工厂了。”

我们问厉伟：“怎么处理投资人与创业家的边界？”

他指着会议室墙上的一幅油画说：“我们就是看画的，人家才是画画的。我们最多出出主意，画美女还是画牛更好，大主意还得人家拿。你要想自己冲上去干，干吗给人家钱？”

大杨

杨向阳是厉伟的好友，两人志趣相投，但性格却是天上地下。厉伟生活严谨、不苟言笑。杨向阳光头、高大，喝功夫茶、叼烟斗、玩古董、打高尔夫，很有些江湖豪气。杨向阳说：“我们俩出去，人家都觉得应该反过来，他像清华的，我像北大的。”

在VC界，杨向阳被公认为生物科技投资领域的前辈，外号“大杨”。他是安徽阜阳人，清华大学数学系科班出身，1987年硕士毕业后到深圳大学任教，随后管理校办酒店。1990年，杨向阳下海，先后在石油贸易、房地产、股票等领域淘金，广有斩获。此后，他成为国内著名的天使投资人之一，圈内人称“大杨”。除了生物医药，他还涉猎网游、新能源甚至电影等（周星驰的《长江七号》就有他的支持），名片上的身份是清华源兴生物医药有限公司总裁。

杨向阳现在主要的精力其实放在北科生物上，这是一家在干细胞治疗领域处于全球制高点的公司。作为天使投资人，他在北科等生物医药公司至少投入了上亿元人民币，并陆续帮助北科引入了深创投、深港产学研以及中信的投资。

北科生物的主业耗时耗钱，在国内尚未获批临床，且由于行业敏感性褒贬不一。“真正做创新的人总会生活在一种寂寞状态，当你被主流认可的时候，就已经到了成熟阶段。”杨已经接近做到八风不动。“我从1998年开始搞基因治疗，始终有人来给我讲基因治疗不行了，我一直很虔诚地去学习。到2002年，我发现跟我谈基因治疗问题的十个人里，有八个是不搞基因的。他们有什么理由和资格来跟我讲这件事？”

“我终于明白我们是在做创新，我们已经走到人类认识的最前端，没有谁是我们的老师了，我们的老师就是我们的付出和探索，唯一要看的东西就是数据。全世界的人都刚刚开始，所以你一定要去干，一边跟没有法规作斗争，一边跟不合理的法规作斗争。现在的北科生物就是这样。”

关于北科，有这样一个故事：一个美国盲孩子经过多次医治仍然没有康复，他和家人带着最后一线希望来到了北科。两个疗程结束后，那个孩子为了省钱回国了。一天早晨起床后，这个孩子突然对身边的母亲说：“妈妈，你真漂亮。”

“当初杨向阳第一次在我们研讨会上讲这个故事的时候，我给他发了一个短信，说我眼泪都下来了，就冲你这句话，我这4000万元投资值了。”厉伟说。

作为赛富投资的客座高参，在杨向阳看来，最好的风险投资人就应该够贪婪、够冷酷。

“如果你不够‘善良’，还是做不好投资的。‘善良’意味着你对被投入充分信任，同时还要发现工作中的美。”厉伟强调。但过于“善良”呢？

冷酷不到底？

2010年，杨向阳终于因为另一个人——李锂而被公众所知。后者创办的肝素钠原料药制造公司海普瑞药业在深圳中小板成功上市，李锂一跃成为新首富。杨向阳曾经帮助他走出重庆，来到深圳，完成了从一个贩卖技术的工程师到一个企业创始人的转变。

“你最应该感谢的人是杨向阳。”深圳市某政府高官在海普瑞上市庆功会上对李锂如此说。

据与会的人回忆，杨向阳原本也在被邀请的VIP之列，可是他没有去。

他原本可以创造中国天使投资史上最漂亮的一役。直到2007年6月，源政投资还持有海普瑞22.93%的股权，如果按照每股148元的发行价计算，市值约136亿元，前提是当时源政投资没有选择拿5797万元后退出。

在李锂扎营深圳后的很长一段时间内，从商经验丰富的杨向阳一直被其称为“杨哥”。但两人的性格恰为两极，杨向阳开放热情，李锂严谨冷静。

利用自己在深圳政商圈中的影响力，杨曾经写信给当时的政府主管市长，建议政府把生物医药产业列入“十一五”发展规划中，重点扶植一批创新企业。今天，生物医药产业已经成为深圳仅次于IT信息产业的第二大支柱产业。

2001年，海普瑞的生产线正式投入运营。杨向阳又通过自己的关系，推动国家经贸委给各地下发文件，帮助海普瑞收购猪小肠。为了避免客户过于集中在欧洲的市场风险，2005年经杨向阳牵线，公司开拓了APP等美国公司客户。而后者下属的DSC公司在海普瑞获得FDA认证中发挥了关键作用。

“这一路走来，从几亿元的6年期长期贷款，到高盛几千万美元的入驻，这其中都有着某些关键人物的作用。应该说，这样一位关键性人物对于海普瑞的发展起到了至关重要甚至决定性的作用，如果没有此人存在，根本就没有人会知道海普瑞的存在，没有银行愿意给它如此巨额的长期贷款……”一位熟知内情的网名为“弗洛伊德眼神”的深圳金融人士在其博客中写道。

明明海普瑞在往好的方向发展（2006年的净利润激增为4780多万元人民币），而杨向阳也在公开场合多次称赞海普瑞是一家很好的公司，为什么双方最终没有度过“七年之痒”？

海普瑞招股说明书解释为，源政投资的投资方向发生了重大改变。一个圈内的说法是，当时杨向阳想在深圳罗湖区买一块地，资金比较紧张。

事情没那么简单。“以前他们关系非常好，无话不谈。突然之间，就有些摩擦和躲闪了。”一位知情者称。后来才知道，原来是由李锂、李坦控制的多普乐实业在瞒着杨向阳偷偷做低分子肝素制剂。

打通产业链，向下游挺进，李锂的这个想法由来已久。但让源政方面没有想到的是，对方居然一声招呼不打，而且放在自己的私人公司里运作。

李锂夫妇作了很多解释，核心的意思是“杨哥你有那么多事情可以做，我们只有这一件事，不如让我们自己做”。

缘分已尽，不如分手。最后的结果是，多普乐实业和李锂按照约2倍净资产的价格收购了源政手中的股份。

后来，一位跟杨很熟的职业风险投资家评价此事：“杨最大的弱点是不够冷酷。”

2007年9月，在源政投资退出海普瑞不到3个月时，高盛投资491万美元，获得海普瑞12.5%的股权，同时，对多普乐实业投资933万美元，获得多普乐实业12.5%的股权。

从高盛投资海普瑞的时间来看，可以推断，在源政投资退出前它应

该与海普瑞有深入的接触，至于让源政投资完全退出是否是高盛提出的要求，无从查证。但显然，如果源政投资不退出，那就只有出让创始人自己的股份。

今天，位于深圳市南山区郎山路21号的海普瑞的大门与杨向阳的大本营——清华源兴生物科技的大门之间的距离不到50米。两家公司墙挨着墙，从清华源兴办公楼往下看，海普瑞正在扩建的厂区一览无余。

海普瑞的上市让更多的投资机构认可杨向阳在生物医药领域的投资眼光，他所投资的不少项目也是VC追捧的对象。但这位天使投资人还会再次被华尔街的金融怪兽打败吗？

本文写于2009年10月，我至今认为，深圳拥有中国最好的创业土壤和创投环境。这是因为深圳不缺少有胆量的创业者，更不缺少有慧眼的伯乐天使。

微博一问：

在国内TMT产业，现在有五六位天使投资人非常活跃，目前移动互联网和电子商务的好苗子至少有一半背后是他们。依靠人脉、经验和手腕，那些想投好公司的VC，不得不先跟这些更高级的玩家打交道。他们的涌现会改变早期投资的格局，以后会是一分钱一分货的时代吗？

在一个新兴产业里，三个性格和行事风格截然不同的人，他们如何来卡位市场、管理成长、拓展模式、使用资本，真是各有各的精彩，这样的赛跑，非常值得一看。

陈一舟　庞升东　王兴

这是SNS社区战中最有意思的三个玩家。

早在陈一舟做Chinaren的时候，我就已经认识他。这些年曲曲折折，有他自身性格中善变的原因。从社区最后回到社区，只能说他认清了自己的长与短。

陈的想法很大，兴趣广泛，视野很开阔，对资本市场的好恶非常敏感，缺点是执行力稍弱，有些好大喜功、喜欢铺摊子。

我一直觉得他如果不创业的话，应该会是一个很好的投资家。至少他在买卖公司这块，还是表现出国内企业家少有的精明，颇有巴菲特的眼光（据说他炒美股的成绩很好）。无论是SP、猫扑还是校内，他的出价通常会让原来的创始人难以拒绝，当时让人觉得很贵。但事后一包装，就能卖出几倍的价钱。

这又带出他的另一个本事，就是能将半成品打造成真正具有商业价值的成品。虽然陈自己很少能够从无到有做好一项业务，但能把收购的公司整合成具有战略价值的资产，这是类似思科的钱伯斯的本事。

陈有个经典的比喻：说北京的互联网创业家喜欢讲概念，把蓝图规划得无比之大，而且希望事情离钱不要那么近。上海及江浙的创业家很擅长把互联网变成一种赚钱工具，而广东的创业家最能理解用户，特别是非中心城市以外的用户，最会做产品，细节抓得好。

相比我下面要说的两位，陈在管理方面最老道，吃的苦头也最多，濒死过好几回。关键时候，教训肯定比经验值钱。其实，千橡的阵式是最成型的，只要不出大错，他就能成气候。

在上海见过庞升东之后，我相信他有成为下一个史玉柱的潜质。为什么呢？因为他是一个天生的生意人，貌似草根，其实非常精明。很好的商业嗅觉，营销手段一流。他完全土生土长，特别知道如何赚钱，知道如何推销自己。虽然有人讲他做事手法有点“邪”，但在中国，“有争议的才能赚钱呀”。

按照华兴资本包凡的话说，庞的情商非常高。他知道自己要什么，也知道别人想要从他这得到什么。这个“别人”，包括他的投资人，也包括他的团队。他会让这些人都感到很舒服、很满足。

为什么选择巨人，其实是马云先找他的。马云对他的社区也最有需求。但阿里巴巴、百度、腾讯之间水火不容，如果选择跟马云合作，势必公开与另两家为敌。而巨人，在互联网业看来只是个游戏公司。选择它，既能与之互补，又不用担心被大象吃掉，更不怕得罪人。

史、马两家争51.com，庞在这件事的处理上表现出高度的社交智慧。他不漫天要价，他请史玉柱去跟马云沟通，两个人都在《赢在中国》当评委，最后史老大劝退马老大。

庞的团队非常厉害，因为多元化，有高中毕业的草根创业者，有海归，有台湾同胞，还有几个有政府背景的。除了主管产品的是“80后”，大部分成员的年纪比庞大。

很多人在某一方面都超过庞，但庞却能把他们集中在一起，这有点像刘备。而且，庞在做人方面很大气，舍得花钱，舍得给股票。他也知

道放权，知道如何四两拨千斤，真是一个地道的浙商。

庞的学习能力很可怕。沈南鹏、史玉柱都是他的老师。我们吃饭那天晚上9点半的时候，他的手机铃声响了，庞说这是他自个儿设的，提醒他结束工作，开始读书。

但我相信，庞是有野心的，他的目标是QQ。在一个订餐的电话中，他清楚地告诉对方服务生，他姓庞，庞大的庞。

对于庞，最大的不确定性在于，他的对手马化腾是一个“石佛”李昌镐般几乎从不犯错的人，庞的任何自大、轻敌甚至着急，都可能会让自己死得很惨。但庞要想活下来，又必须烧钱，必须快跑。

最后是王兴。他是三人中最年轻、最纯粹的一个，也是我最欣赏的一个创业者。因为这种类型的技术创业者，在国内是比较稀有的。按陈一舟的话说，他是那种硅谷神童，“脑袋很大，眼睛发亮”。他是真懂技术，而且自己就是最活跃的用户。他的身上还有些学生气，看起来比较单纯。

也许是曾留学美国的缘故，他的做派有些美式作风。据说，他和同事中午出去吃饭，也都是AA制的。没有见过王兴的团队，但从海内网上感觉，这些团队成员跟他的气质有相似之处，偏精英文化，这也意味着海内在很长一段时间内会曲高和寡。

但我还是希望，王兴能够坚持这种纯粹，坚持这种精英和开放文化。有趣味，但不要庸俗，没人充大佬，讨论很平等。今天这些人可能只是小众，但他们很可能是潮流趋势的引导者，只要等到恰当的时候，抓住一个引爆点，海内也许能取代天涯、MSN在白领人群中的地位。

校内也好，51也罢，都有一些老板的影子，而更多的只是他们的产品而已。但海内的确有王兴内在的精神气质在其中。说实话，我很希望海内能够成为一块“社区民主”的试验田。

王兴的缺点是什么呢？我感觉也许是骨子里的傲气和桀骜不驯。这可能会让国内VC业的老江湖不太爽，反而那些有国外背景的投资人可能更愿意接受他。他的事业，不管是海内还是饭否，都是需要长期经营的，要投资他的人也得有足够的耐心吧（希望他不要太急着卖公司）。

性格决定命运，运气左右成败。三人之中，论智商，王第一，陈第二，庞第三；论财商，陈第一，庞第二，王第三；论情商，庞第一，陈第二，王第三。

至于胆商，三人不分伯仲。（查了一下他们的出身，都是极普通的人家。陈来自湖北武汉，庞是浙江天台，王是福建龙岩，这三个省份都是中国著名的商贾发达之地，也许有些影响吧。）

谁能笑到最后，或者都能笑到最后，这是一个问题。商业丛林里，多几个不同的物种，总是件好事。

本文写于2008年7月。事实上，最后赢得中国SNS之战的是QQ。千橡把校内变成了人人网，王兴放弃了海内，做饭否和美团，51.com已经不复盛时荣光。创业之路艰险漫长，人生有起有伏。

微博一问：

Facebook5亿用户，私募市场估值400亿美元，平均每个用户价值80美元；QQ7亿注册用户，估值400亿美元，平均每个用户价值57美元；新浪微博5000万用户，二级市场估值15亿美元，平均每个用户价值30美元；Twitter最新一轮融资后估值37亿美元，2亿用户，平均每个用户价值18.5美元。为什么社会媒体用户的估值低于社区用户？有什么办法提升吗？

前辈提携后进，创业者能遇到“天使”，能得到管理方面的指点和帮助，总会大大提高成功率。成功人物深知“花无百日红”，可以预先播种，给自己另留条路。

李东生与马化腾

这两天想起来看了看TCL的股价，这家公司我跟踪了已有六七年，基本算是见证了它由盛而衰的全过程，最近似乎看到了拐点。TCL集团（000100）的股价是4元，市值105亿元人民币；TCL多媒体（HK.1070）已经是不折不扣的“仙股”，股价才0.29港币，市值17亿港币；TCL通信（HK.2618）的股价是0.20港币，市值超过14亿港币。

恰好看到链接的新闻说，6月中旬，TCL多媒体为了筹集约1.55亿美元资金用以赎回债券，向包括TCL实业、TCL多媒体管理层和独立第三方投资者在内的投资者定向发行股份。除了李东生、吕忠丽这些熟面孔高管，比较特别的是另外一位署名MaHuateng的男士，以独立第三方身份，通过其全资控股子公司Advance Data Service Limited认购TCL多媒体近3900万港币的股份。

MaHuateng就是马化腾，于是又看了看腾讯，Tencent（HK.0700）的股价是60港币，市值1070多亿港币。换句话说，今天TCL的三个上市公司合并的市值也仅为腾讯的12%。而如果论销售收入，TCL去年营收390亿元，腾讯去年营收38亿元，恰好TCL是腾讯的10倍多。

商业世界很残酷。老话说“三十年河东，三十年河西”，但今天财富的转移、企业的兴衰恐怕四年就已足够。

2004年腾讯登陆香港主板的时候，招股价只有3.75港币。QQ虽然坐拥几千万用户，却直到2003年才开始赚钱。而那时，李东生正如日中天。当时，除了闭门不出的任正非，李东生就是广东企业家的带头大哥了。TCL通过两起海外并购，成了全球彩电大王、世界手机业七强，海外营收超过国内市场的营收，风头盖过联想。

四年后，QQ已经拥有了7亿注册用户，放眼全球互联网业，小马哥也算得上一号人物。而当年认为国内市场已经基本饱和的TCL，却在欧美市场碰得头破血流，其大后方也被索尼、三星、夏普、海信等乘虚而入。

这四年，是中国经济飞速变化的四年，是价值和资金从制造业流向服务业，从实体经济流向虚拟经济，从世界工厂流向中国市场，从消费者经济流向用户经济的四年。马化腾的QQ恰逢其时，所以滚雪球般迅速发展。如果投资腾讯的股票，坚持四年就已经涨了近20倍；如果买TCL集团（000100）的股票，直到今天还是2004年高位时的一半。

但另一方面，商业世界又不乏温情。

听TCL的人说过，李东生很早就看好马化腾。两人是潮汕老乡，好像还有点亲戚关系。小马哥创业的早期，因为互联网泡沫的破灭，一度撑不下去，李东生在马化腾最困难的时候出钱支持了一把。后来腾讯上市，李东生又应邀出任非独立执行董事，为其背书（查了一下腾讯2007年的年报，李东生持有10万股腾讯的股票，占已发行股本的0.01%）。两家公司迄今仍比邻而居。

TCL遇到困难后，腾讯的拍拍网租了TCL大厦的整整一层。这次，马化腾又出钱支持，也算是知恩图报。

我相信TCL还会东山再起，正如中国这个大国离不开制造业一样。只是这个升级过程会很痛苦，而QQ代表的互联网服务业肯定会遭遇冬天，这是自然规律，迟早而已。

一个运作良好的商业世界应该有此两面。有优胜劣汰的竞争机制，顺时者昌，逆时者败，长江后浪推前浪，商业才能进步，社会才能发展。

同时，前辈提携后进，创业者能遇到“天使”，能得到管理方面的指点和帮助，总会大大提高成功率。成功人物深知“花无百日红”，可以预先播种，给自己另留条路。

在李东生那么多投资里面，对人的投资也许是最有价值的。直到今天，TCL内部仍有能撑起局面的人，可见其眼光不错。

总而言之，在你有能力的时候要多帮助别人，这不是施舍，而是投资。

本文写于2008年7月，广东的商界有着互相提携帮助的传统。一个健康的商业世界应该这样。TCL已经走出了低谷，而腾讯正如日中天。

微博一问：

TCL的互联网电视是一个值得关注的创新，如果能直接接入WLAN，再跟几家大的视频提供商合作（前提是解决版权问题），用QQ播放器（考虑到李东生和马化腾的私交），这很可能革掉机顶盒的命。互联网电视会成为家庭娱乐中心，并创造出新的收入模式，但这个机会属于电视制造商吗？

后记

我不是一个好的旁观者

十年一觉记者梦。

写这篇后记的时候，我已经正式告别了自己从业十年的财经媒体，成为一个互联网新媒体的创业者。

2000年，这是我作为记者的起点。那一年，人人都在憧憬着新世纪，社会主义市场经济被当做改革的最大成果，主流媒体都在讨论着加入WTO的利弊得失；中关村里泛滥的不再是盗版光盘，而是与国际接轨的．com、CEO和新经济；年轻人坚信知识改变命运，大学生创业成了热门词汇；媒体人仍是“无冕之王”。

2010年，每个人都很焦虑，话题除了房价、油价、股价，就是“2012”；专家们在议论如今的市场经济是不是真正的市场经济；富士康的“17连跳”让“中国制造”失语；互联网也早已不是净土，这里除了山寨盗版，还有流氓和水军；任何人造食物都存在着危险的可能；考公务员的远比创业的要多；传统媒体业已经变成了一个夕阳产业。

“站在舞台侧面观看的旁观者”，这是已故管理大师，同时还是一位出色的记者和作家的彼得·德鲁克的夫子自道。他认为，身处一个波澜壮阔的大时代，旁观者并非花钱买票、喜恶之情皆在脸上的观众，亦非全情投入、靠表演赢得名利的演员。他虽在舞台之上，却并无个人戏份，他的责任只是成为一名好的见证人，从不同的角度去看，并反复地思考——旁观者的思索，不是镜子般的反射，而是一种三棱镜似的折射。

然而，所谓“旁观”并非没有主观色彩，所有的观察、记录、思索和省思，都会融入旁观者个人的经验模式以及其对外在世界的片段印象中。

2000~2010年是中国经济狂飙突进的十年，对于任何一个商业记者而言，生逢盛世，不管你从什么角度，都有取之不尽的报道题材。我们亲历了一个自闭保守的国家在如此短的时间之内，摇身一变成为高度自信的世界第二大经济体、第一大出口国和第二大进口国的过程。但吊诡的是，它同时还是一个基尼系数和幸福指数在全球百名之外的国家。

这十年，是信息革命风起云涌的十年，是个人英雄和创业精神的十年，是金钱游戏与泡沫经济的十年，是资本和权力从对峙到握手的十年，是只讲成功不论是非的十年，是物质与灵魂分裂的十年……

即使作为“旁观者”，也会担心跟不上“时代的巨轮”，很难从始至终保持着冷静、清醒和专业。

从入行的第一天起，我就是一个市场经济和自由主义的信徒。我相信市场经济是好的制度安排，游戏规则应当透明化，“看得见的手”要让位给“看不见的手”，公权属于公器，没有价值观就建立不起长久的商业。人是最宝贵的资产，科学技术就是生产力，企业家精神的本质是创新。

在这十年里，我先后为中国最好的几家媒体服务过，一步步从记者

到主笔，到编辑，再到主编。我直接采访过中国大部分最著名的企业家和投资人，我参与报道过许多影响重大的商业事件，我妄图用自己的笔来参与、塑造新的商业文明。

但做到后来，我却越来越感到惶恐和无力，我担心自己所理解的商业并非真实运行的商业，我看到成功故事背后不可向外人道的真相，我发现自己早已接受的商业“常识”似乎在社会中变成了“异见”。虽然我们指手画脚地评论别人的商业成败，但迄今为止，中国的商业传媒领域连一个像样的上市公司都没有诞生。

我同时也目睹了传统媒体的衰落。一方面是因为新技术的冲击，免费盛行带来内容贬值，更重要的是，由于产业环境的特殊，媒体话语权日渐旁落，一批又一批优秀的记者选择了出走或者收声。内容生产者的工作必须依赖网络以得到认可。

从2007年开始，我逐渐意识到，传统意义上的新闻写作将自己的观点隐藏在所服务的机构和所创作的报道背后，已经很难再满足我的表达需要。

我开始尝试在网络上写作，用更自由的博客，从“SOHO小报”到“思维的乐趣”，再到后来的“Techweb”。也并没有一个严谨、系统的写作计划，很多时候想到哪里写到哪里，但回过头看，还是有一些线索可循。

事实上，我没有成为一个冷静睿智的“旁观者”，反而变成了一个不合时宜的“发问者”。我总是重申我所相信的“常识”，在那些演戏和看戏的人最投入的时候便会跳出来，但绝大多数的时候，我只看到了问题，却找不到解决的答案。

幸运的是，我看到了那么多真实的读者，他们与你热烈地讨论你提出的每一个话题，他们的每一次转发、每一条评论，都是对你认真思考的肯定。我意识到，我并不是唯一一个看到“皇帝新衣”的小孩。

但是，我试图用写作来安抚一个不安分的灵魂，结果却证明是徒劳。我不想再扮演一个夸夸其谈的“知道分子”或者媒体评论家，要想对写下的东西负责，那么我就必须用实践证明自己。我有那么多的问题，难道都指望别人去寻找答案吗？

在下一个十年开始的时候，我已经鼓足勇气从幕后走到台前，就算只是一个不起眼的龙套演员，也要使尽浑身解数为自己出一个题目，然后解开它。

不管怎么样，我必须感谢这十年。它是我人生经历中最重要的一段，让我的媒体职业生涯没有虚耗，也让我有勇气、有定力开始新的旅程。

感谢我的父母，他们体谅我常年在外，允许我很少陪伴在他们身边。感谢我的妻子，她一直宽容我的一切，并为我带来了一个健康的新生命。

感谢我的三位职业导师。毛浩老师传授给我严谨的报道方法，李甬让我有了国际化的视野和讲究写作的习惯，牛文文先生帮助我真正理解了中国商业和企业家精神。

感谢亨通堂的创始人陆新之和磨铁图书的刘杰辉。没有这两位的鼓励和鞭策，没有两家出版公司的各位编辑，这本书也许还无法问世。

感谢我曾经的战友，李岷、杨福、黄霁、鲁娜、叶南、张亮、余

勇、李波、程苓峰、尹生、刘涛、周一、张凯峰、杜若洋等，怀念这十年中在《中国经营报》、《中国青年报》、《环球企业家》、《中国企业家》和《创业家》一起战斗的日子。

感谢我的朋友们，方军、仲伟志、李翔、张鹏、吴茂林、魏寒枫、李黎、赖尹茹、王延礴、仇勇、王建君、李鹏、程刚、杜洋等各位同道中人，没有你们的力挺和棒喝，我恐怕还在执迷中。

感谢所有为我的采访提供过支持和帮助的商界朋友，实在是有太多的人需要感谢，恕我无法一一谢过。

最后，感谢所有的读者，希望这本书提出的各种问题能够对您有所帮助！

申　音

附录

申音、孙陶然、牛文文聊创业

（“黑天鹅”读书会精华摘录）

主持人： 各位读者大家下午好，非常感谢大家这么热的天来参加我们磨铁图书旗下全资的子品牌“黑天鹅”的读书会，非常感谢大家捧场。我先来介绍今天下午的嘉宾——孙陶然老师和牛文文老师，还有这位是《商业的常识》的作者申音老师。确实非常难得，大家有这样的机会聚在一起聊创业。什么是商业的常识？这个问题我觉得还是听听大家的想法比较好，孙老师您先说一下。

孙陶然： 申老师这本书我现在读了一半，因为最近比较忙，我一直想读完了之后给他写一些我的感想。我自己是这样理解的，做商业有很多逻辑，我不知道他指的常识是不是这个概念。做事情有很多逻辑，比如天上不会掉馅饼，好人有好报，做事应该遵循一些基本的道理和伦理，这个是我们容易理解的。任何商业都应该遵循一种逻辑，如果你不遵循，看似走了捷径，看似可以投机取巧，但最终你会付出非常沉重的代价，你占的便宜会加倍地吐出去。比如往牛奶里加点东西，包括最近报出来的味千拉面，你一旦违背了商业的基本道德和逻辑，你最初得到的便宜最后都会加倍吐出来。

牛文文： 我觉得申音写这本书时没想到有这么多创业的人看了以后有感应，有心灵的激荡，有这么多人想创业。与这些创业的人互动，我感到很荣幸。申音是我的创业伙伴，也是合作伙伴，他把今天的活动作为自己创业快一年的庆典。这本书本身就是他社会化媒体运作的一个成功的典范。我发了微博，说一本书能够有这么多人讨论它，有这么多人为它心灵激荡，本身就是在利用社会化媒体来形成事件。

申音： 我觉得我能写这本书，在很大程度上是牛总给我的机缘。2008年的时候，牛总说我们一起做一本新杂志吧。当时我们已经见证了《中国企业家》成功的二十年，正是很辉煌的时候，我们跟当时中国所有成功的企业家都有很好的关系，也是中国商业的一个见证者，但是牛总说他觉得中国有一大批人兴起了一股兴业的风潮，我们应该关注草根的商业力量，他们代表中国的未来，于是我们从2008年开始做这件事情（创办《创业家》杂志）。做这件事的时候，首先我们自己是在创业，我们和创业者同行，同时我们也在记录、在传播、在实现一些理念，这些理念其实最早在牛总写《商业的名利》的时候就提到过一些。后来我们觉得这些东西并不复杂，基本上我认为都是常识，比如契约精神、信用的体制、“看不见的手”，我们相信“看不见的手”会有作用，比政府的管制更有用，我们相信人的价值，相信创新。

牛文文： 这本书涵盖了对2008年次贷危机以来的一些创新和创业人得失成败的体会。三十年来，中国的商业差不多都是在同样的地方犯

同样的错误，但是你觉得自己犯的是新错误，其实不是新错误。比如说关于速度的问题，对我们黑马榜的周期有人就提到速度的问题，有人讲商业要成功，得经历两次经济低谷。在中国，两次经济低谷一般是十五年，大约每七年一次，这是在有互联网之前。有互联网之后大家都认为，从创业到IPO，可以从十五年缩短到六年。最近大家都在议论“互联网之年”，移动互联网有好几个人告诉我说“三年上市”，凡是跟我说“三年上市”的人我就等着他。一般来讲，对速度的超越实际上不是说这几年的事，尽管互联网和移动互联网给了我们一些工具，尽管今天的VC和很多天使投资人给了我们很多获得的资金，还有3W咖啡馆这样的，还有一些经验教训，但是有一些路是要走的。

我相信申音写的这本书，他自己写的常识，他好像看透了一切，但是他今天在创业，我相信他一定会碰到他所写的每一个问题，他不会超越这些东西，你即便知道了所有商业中的规律，你还是没法超越这规律本身。创业的人几乎没有不在那些顾虑的事上绊倒的。我觉得大家在看这本书时尽量多看一些这几年尤其是这五六年以来在一些常识上摔跟头的故事，那些故事今天看起来有道德层面的问题，刚才讲到牛奶的问题等，但是道德的问题是表象，道德的背后是基本的商业常识有问题，不是说故意在牛奶里面加什么，他不知道会导致什么问题，不是这个问题。

比如以牛奶来分析，其实在2003年之前，牛奶是分城市来生产、分城市来供应的，长时间没有全国性的品牌。2000年内蒙古的品牌出来以后，牛奶就变成一种能够跨越时间和空间的产品，它可以保鲜，可以长距离运输。这款产品出来以后就出现了蒙牛飞快的增长速度和一系列的问题。但实际上你在三聚氰氨这个事出了以后再往回倒，看在哪出了问题。别人过去做牛奶，每次跨越城市时在保质期的问题上都会战战兢兢，有些东西就好像天气一样，过不来。牛奶就可以横扫中国，这里面每跨越一个东西就超越了商业的基本常识。所以我在2003年前后到处讲这个话，我说肯定会出问题，因为全世界的食品工业，全世界的牛奶商没有一个是这么高量的，没有一个是这么快速的，没有一个成为英雄的。全世界任何一个国家生产牛奶的那些企业家都是很老实的，甚至是有点保守的人，但是中国的牛奶商一个一个成为英雄，成为偶像，你想基本的产品是一个天天要喝的东西。所以在新疆的一次讨论上，那边我有一个同学也在生产牛奶，他说我在本地都打不过这个牛奶了，这个就不能理解了，我怎么也不能理解我在新疆市场都打不过他了，后来才知道，他超越了。所以像蒙古兵团一样，你用两匹马攻陷整个欧洲，像洪水一样来得快，退潮也很快，没有留下来什么东西。我刚才说的一大堆话，说的实际上是时间和周期。但就一个企业而言，从创业到成功，我们以IPO为战线成功的话，低于七年就是危机。只要在七年以下IPO了，一定要完的，在七年这个坎上。再举例来讲，你看蒙牛是六年上的，蒙牛付出了沉重的代价。分众也是六年上的，也付出了沉重代价。百度好像也是六年前后上的，但是到今天，商业模式要付出一次沉重代价。我还可以举很多例子，你只要压缩了这个周期。这个周期，成长的时间是因为维持某一种商业模式，或者某一种技术的发明让你压缩了周期，但你只要是速成，就一定会有巨大的债要还。小规模还起来比较容易，规

模一大，还起来是灭顶之灾。蒙牛一还就还没了，分众一还也差点还没了，我还不知道百度会怎么还，反正每个人都要还的。在前期的快速成长过程中被你忽略的一些基本因素，最后一定会成为你成长中还不起的债。大家经常说我成功以后再洗，实际上这书里面有很多投资人非常认同这个道理，很多创业者说我成功了再说，我成功了再洗，有时候你是洗不了、洗不完的，你付出的代价会是非常沉重的。这本书里有大量这样的基本常识，关于周期、关于底线、关于伦理，非常非常多。

创业的人要知道最重要的一条不是怎么避免犯错误，而是假使你犯了这个错误，你要知道这是创业中必犯的错误。我还没有碰到一个人没有犯过什么错误就成功了，他这样说了以后可能马上就遇到下一个坎。谁都不能超出规律里面的东西，创业本来是走不寻常的路，肯定会在一些地方被绊倒，只不过你被绊倒以后爬起来的速度够快，或者是你疗伤的速度够短，但是你不绊倒是不可能的。

读者提问： 申音老师，创业快一年了，后没后悔？

申音： 我还真没有后悔，我感觉创业的人一般是自我驱动型的，你一定觉得这事我非干不可你才去做这件事，你不干这事你天天睡不着觉，干了这事以后天天操心还是睡不着觉，但是其实你所有的痛苦跟乐趣是交织在一起的。你解决了一个问题就会很快乐，但是那个快乐其实是非常短暂的，因为马上会有更大的困难出现在你面前。这就像翻山一样，你不翻过这座山就不可能翻过下一座山，因为山就在那里。对于创业者来说这好像是宿命，你没有停下来的时候。孙总您在做商务通时已经很成功了，蓝标后来也休息了很长时间，但是没办法还是闲不住，还是想做一件看起来很难的事情。因为作支付，大家知道这件事是挺难的，要跟政府博弈，要在中国的金融环境中挣扎，我觉得太难了，而且不像以前做的那么容易。

孙陶然：　比如大家天天都在创业，现在让你做小学的作业你还做吗？牛老师有没有任何后悔？

牛文文： 绝对没有后悔，极其痛苦的时候是有的，有时候把一座山翻过去了，而新的痛苦又出来了，但是绝对没有一丝后悔。

主持人： 跟金融机构打交道，按照平常人的想象会非常非常难，因为有的时候想象一下就会觉得非常非常难，我不知道这对您来说是难题吗，或者在您连续创业成功两次之后，在拉卡拉创立的过程中觉得有什么比较难的问题？

孙陶然： 我觉得创业是两大类问题：一类是业务问题，另一类是管理问题。首先所有创业者都面临管理问题，你怎么样把这个公司战略定好，把这个班子搭起来，把这个公司经营好，是管理上的问题。无论你做什么，开咖啡屋也好，做互联网站也好，做电子商务也好，都面临管理的问题。这个管理的问题从你创业的第一天起就存在了，然后随着你越往下做你公司越大，分支机构越多，管理的难度也越来越大。甚至你的公司连续成功，到了一个阶段会有一种工作的疲劳，这是管理的问题，各个公司都会遇到。第二类问题是业务问题，你现在所做的业务怎么样去界定你的商业模式，怎么样去找到市场的突破点，怎么样把市场突破，或者用一句最简单的话来讲，你要是卖产品，怎么把产品卖出去，你要是卖服务，怎么把你的服务卖出去。对这个问题，不同的公司

是不一样的，比如有的公司做的是大客户的生意，最厉害的创业板公司是只有一个客户，你把这个客户对付好了就行了。B2C做的是成千上万个体的生意，有的是做化妆品的，有的是做电子产品的，不同的业务做法是不一样的，这个时候你怎么样把你的业务问题解决掉。

我做过几次企业，每一次都面临这两个问题。比如业务问题，每次做的企业不一样，自然问题就不一样。像我原来商务通是IT行业的，我当时做《北京青年报·电脑时代周刊》，也是IT行业，所以我IT行业的朋友一大堆。开始做金融的时候业内我一个人都不认识，一个银行的人都不认得，经过一段时间自然就去了解、去认识了，业务问题一次一次被解决了。最神奇的是，我认为每个公司在做的时候，管理应该不是问题，因为你自己做过一两次，你总结了很多，但事实上不是这样。包括现在我当CEO的拉卡拉，每隔一段时间我们也会去复盘，去梳理我们的管理问题，这个管理问题并不是别人写出几条经验，你照着去做的，不会，也不是你自己总结出来几条经验，以后就永远不会碰到新问题，它是个循环往复的过程，非常非常神奇。前两天我一个朋友说，因为他在看我的《创业36条军规》的初稿，原来看的时候没觉得怎么样，他最近想创业，看了以后觉得每一条好像都有点体会，我说如果你把这事做完了你自己也会有一些体会。

读者提问： 牛总，有一个问题问问您，《创业家》是2008年创办的杂志，在这个过程中您也是创业者的角色，在这当中有什么事是您觉得比较难的？或者说说你当时遇到的困难。

牛文文： 第一难题就坐在这了，申音他走了，把我们留下了。你这个组织里面文人创业，有从软件、编程这一行或者写字出身的人，我特别佩服写字出身的人。很多人是记者出身，比如申音，记者出身搞创业是挺难的，文人的思维追求的是那种能够给世间留下来的价值，但是创业是每天都会碰到想不到的问题，一个天上一个地下，一个是每天追求不朽的利益，一个是每天都想怎么过日子。我们创业家碰到的是定位，是孙总说的业务问题。孙总每次创业，前面跟后面的相关性不大，每次都要根据需求来给自己的公司和产品定一个位，这个我觉得不管定义生产还是服务，都是所谓客户经理的思维。你到底提供一个什么样的产品、定什么样的位，你的客户群也许就在这，就是大学生创业者，你要满足创业者哪方面、哪种需求，非常费劲，要经过测试。我们俩办那个杂志的时候，第一个难题是，中国还没有一本给创业者看的杂志，美国有，中国没有。后来凡是《中国企业家》杂志做过的事我们都不做，我们用不做什么来解释。

申音： 其实经常在做的过程中发现可以做原来做的事情。

牛文文： 不由自主的路径依赖。给自己的新产品、新客户定位，满足什么需求，这是第一个难题。第二个我个人认为你的产品出来以后，能否有规模量级的增长，你的产品能否在某一个点上突然放大，互联网上大家都知道某一天不行了，突然之间流量暴涨。很多行业其实也有这个问题，史玉柱说，局部市场快快打，全球市场慢慢打。你做一个小的东西很兴奋，但是你把这个做成大量的东西，规模追求量级的增长，内外产品可不可比，怎么用规模增长，我觉得是第二个难题。一般你创业的时候肯定是一帮老兄弟，你那会儿没钱，你也是想象，到底成不成也

不知道，这时候肯定是跟你关系最好的、最铁的、最熟的人在一起，一般搞到两年半，有的长点，有的短点，两年半左右各个兄弟会各有各的想法，这时候你会遇到团队问题。我看所有的，当然有厉害的，像孙总就没有这个问题，但是很多人都会碰到这个问题。按照孙总的想法，商务通已经涵盖了很多很多，手机别家都别做了，肯定是他们起家。但是他那会儿做这事肯定要上IP0（首次公开募股）。因为各种各样团队出现的问题也是头三年必然面临的，你问我还有什么问题，比如说资本、融资的问题，一般来讲蜜月期会有一两年，但是到一定程度连跟你最好的投资人都会出问题。你说了没给你钱的时候是这么增长，给你钱以后是那么增长，所谓没钱的时候就慢慢长大，一旦有钱就爆发性增长。他没耐心，到两年左右他会问这个问题，这个时候你要不认真对待，会死得很惨，资本是拿人家的钱还不完，你要了任何一个人哪怕是亲戚的钱，他让你退已经是对你最大的恩赐了，某一天你说“求你了，把钱拿回去”，他不肯拿回去就麻烦了，钱的问题是很大的问题。

我2008年创业在黑板上写了三个问题，一个文人创业可能碰到三个问题。第一个问题是你的心态问题，你会失落，你肯定会失落。他（申音）因为是在微博创业，可以出书，很有名，他不在乎。但是我还是受不了世态炎凉，曾经跟你是非常非常好的企业家，等你创业的时候你找他他就推托，他怕你要钱，你没成功的时候他一定会躲你。一个文人往往经受不了曾经你是这样，现在那样，其实这个特别正常，非常正常，太正常了，你再干一两年他就回来了，回来的时候满腔热诚，你要满腔热情地接待他。不能从天上掉到地下，掉到地里，给自己时间慢慢拱出头，千万别有失落感。

我们做《创业家》时没跟80后、90后的人打交道，那个时候没觉得有什么问题，现在看那个问题很明显。第二个问题是CEO的问题，我做主编的时候只是吹吹牛，这个事都是申音他们做的，我从来没有管理公司。刚才孙总讲的，说我只是管业务和模式，没怎么做管理，我知道我缺一个CEO，如果没有CEO就会翻船，到今天我也没找到这个CEO。我创业的时候遇到过这三大问题，现在心态问题解决得不错，员工问题解决得还可以，CEO的问题还没解决。

读者提问： 我问两个问题。第一个问题是这样的，我想切这个题，《商业的常识》国外肯定不会出这本书的，出了肯定不会有人看，但是在国内出肯定有人看，这就是个问题。为什么商业的常识会成为一个问题？怎么解决这个问题？遵守商业常识的公司怎么和不遵守商业常识的公司竞争？三位嘉宾都回答一下。第二个问题是问牛老师的，刚才牛老师说话比较直，刚才牛老师提的关于速度和还债的问题，牛老师能点评一下拉手网和窝窝团购网吗？

孙陶然： 还是商业常识的问题，我这么理解，常识其实还是有必要去讲和宣传的，常识是每个人都应该知道，但并不意味着每个人都知道。所以我觉得尤其在现在的中国，去讲常识是最最贴切的，我们最近这几年在中国看到的很多问题，其实都是常识的问题。错误都是愚蠢的错误，是不可思议的。其实都是一些常识的破坏，我认为对于企业来讲，我想可以把常识分成两类：一类是跟你自己相关的常识，另一类是跟消费者、跟其他人相关的常识。相关的常识你不遵守，就会跌跟头，

比如企业发展速度的问题。我有一个朋友，我们曾经发生过一次争论，他制订了一个发展特别快的计划。上市之后，我跟他讲，革命晚成功六个月是大事吗？不是大事，关键是革命会不会成功。如果你知道革命一定会成功，那么革命早成功六个月和晚成功六个月其实不是关键，那么每个企业其实它的发展要有一个它能承受的速度，并不是这个速度越快越好。比如今天投资人给你投了1000万元人民币，你说一年增长3倍，他投1000万美元，是不是得一年增长18倍？一旦你按照这个速度增长，实际上你的管理能力、你的人员扩充能力、扩充进来的人跟你的文化融合的能力等一系列的能力你可能跟不上。这里面有很多的常识是跟你企业自身相关的，你如果不遵循，自己就会摔跟头，你会有教训。我在想，《创业36条军规》里面有一条，你不要搞“大跃进”，“大跃进”的结果必然是大倒退。无论是一个国家还是一个企业，你想搞一个“大跃进”，你的初衷是好的，你做了很多“大跃进”的事，其实最后你倒过来一算账，发展速度是慢了而不是快了，因为你去折腾那些事，你一定会回过头去修复它。跟你自己相关的常识，你有必要了解，否则你会走偏，跌跟头，会走得不稳。

还有一类常识其实是跟用户、跟社会相关的，那你就更要去遵守。像我们出现企业的问题，如果你不去遵守这些道德底线、不去遵守这些产品的基础和标准，最终会影响很多消费者，会导致整个用户群体对你的品牌丧失信心，这个其实是很严重的。

申音： 关于常识问题我是这样想的，我做了十年的媒体，做媒体有一点特别不好，我们追求新的理念、新的概念、新的模式、新的东西，那些会带给你狂热。我们的狂热病会传递给大家，当媒体上铺天盖地说团购多么好，告诉你传媒理论，告诉你移动互联网，媒体为这些新的概念激动，也会使创业的朋友激动，让大家觉得到了新的世界。互联网当时说是新经济，后来说是新兴经济，总而言之，名词不断被发明出来，但是你发现潮水是会退的，巴菲特一直在讲一个事情，退潮后才知道谁是成功者。我的一个朋友跟我讲前两次创业都不成功，他创业的时候是从网易出来的，丁磊给他两句话的忠告，第一你要知道自己想干什么，第二你要知道怎么活下去，这两句话听起来很简单，但是很多人都不知道怎么回答。常识是简单的，就因为简单，所以很多人会忘记，我们现在不缺新的理念、新的概念，我们缺的是基本的价值观，对一些东西的基本认识。柳总经常讲搭班子、搞关系、带队伍，柳总每次跟我重复讲这些，我发现每次重复听到的时候都会有新的体会。当联想并购IBM的时候，管理三要素运用于跨国并购同样是管用的，在联想并购了很多国际企业的时候，他重复用基本的原则做最复杂的事情是有效的，我们试图用新的东西去做。

刚才那位朋友提到团购的事情，团购我记得去年的时候所有人都觉得这是一个多棒的模式，这是预付费的模式，这代表免费互联网的终结。没错，我认为它确实是很好的模式。但是今天大家可以看到，包括美国团购的鼻祖也是亏损的公司，很多人都在质疑，会不会是一个骗局，今天中国那么多做团购的公司，到底是不是挣钱，花了这么多钱到底能不能出一两家像样的公司，团购带来的是无底线的竞争。

最近大家在微博看到团购网站之间挖墙脚的竞争，这可能是连锅端

的，其实这种公司之间的人员流动是很正常的事情。但是你用这种商业上恐怖的做法对付你的竞争对手，会把整个商业带入恶性循环，所以这是我们说常识很重要的原因。

牛文文： 我出过两本书，一本是《领袖的资格》，另一本是《商业的伦理》。那时候我把每一个做企业的人的问题归结成伦理问题，就像一个人有基本的伦理，做商业也有基本伦理。我那会儿认为伦理有五个端：第一你怎么看待你自己这个创业者？创业者是商业的利益推动。第二你怎么看待你的客户？第三你怎么看待你的团队和员工？第四你怎么看待你的资本、你的投资人？第五你怎么看待你的社区和政府？我那会儿把整个商业画成一个五角星，就叫商业五伦，画五个圈，这中间只要有一个处理不好都会造成问题。美国人把投资人看得很重，日本人把竞争关系看得很重，因为基本上是个社团。那会儿中国说客户至上，客户一定是最重要的。很多企业家跟我讲，包括出事的两大牛，当时我们是有争论的，我写完这一部，某人说你写得不对，不是这样的。另外一个大牛也提出了问题，客户至上说的是用户数量，不是客户的利益，就是说说客户至上的人实际上在产品里面放了别的东西。你怎么理解这五个最重要的伦理关系及其与你之间的基本关系，这就是常识。

今天申音讲常识，肯定是在某一个方面犯了错误，你不清楚，你不能在五个端中间定好位，你就会迷失掉，你穿越了这些控制，实际上你一定在这里，肯定逃不出这个五指山，你要逃出这个五指山，肯定会被打回来、压下去。所谓常识，是做企业的人最基本的东西，那些东西就跟伦理一样。为什么叫伦理？偏道德一点，你要做企业就必须有员工、有客户、有投资人、有政府，要有这几者的关系。有的人说“我不存在这些问题，我跟政府没关系”，你认为你跟政府没关系，政府跟你有关系，或者你说“我这个企业根本就不会有什么竞争对手，不会有竞争这一层的问题，我团队至上，或者团队、客户、资本至上”。这个伦理出问题是资本出了问题，拿了资本，企业就应该在某种程度上，在某个时刻作定义。认为资本是舅舅，等到舅舅发威的时候就很麻烦，这些伦理不要超越界定。每个人创业都是戴着脚镣在跳舞，你的发挥很有限。创业从第一天起就被无形的契约给锁死了。科斯说企业是契约，契约是客观存在的，你只不过认为它不存在，你生产一个产品，客户只要掏了钱买，契约是终生无限责任。你的产品3.0版、4.0版换代了，更新的产品依然是你要终生负责的。员工哪怕是你老婆，你对她不好，或者你给她晚开工资，伦理问题就从此埋下了，我觉得常识是特别重要的。

孙陶然： 中国还有一个问题，微博上说，很多“大微们”在胡搅蛮缠，在为自己做的事情辩解的时候他抛出一套理论，这套理论听着有道理，由于他的身份地位你觉得说对了，但其实是违背常识的，把是非混淆了。如果一个社会是非混淆，这个社会肯定没有前景。

牛文文： 有话语权的人经常违背常识。有话语权越多的人越有问题。

孙陶然： 举一个产品的例子，比如一个企业，为什么要建一个企业，肯定是要卖产品或者服务，如果你卖产品和服务是不赚钱的，你这个企业有毛病啊？你告诉我卖这个东西不赚钱，是为了把用户找来，然后再通过其他的东西挣用户的钱，这是很多新模式里面容易涉及的。再

问一句，当你想卖赚钱的东西给用户的时候，他还会来你这买吗？有的模式是成立的，比如联众的用户，每天都会登录，我登录用你这项功能的时候，是否意味着会花钱买另外一项功能？

牛文文： 市场是免费模式，信徒都是牛人的信徒。中国企业界有五个牛人，其中有一个是长虹的创始人，那会儿别的彩电卖5000块钱一台的时候他就卖2000元，而不卖半价，他搞生产线，一旦生产出来就瞬间销到全国，某个节假日的时候降价把别人都打死。我那会儿跟他比较熟悉，我在《经济日报》当记者，人家老是问他降价是社会主义商业伦理吗，是社会企业做的事吗？他老想把他们都打死之后再提价，他的逻辑是把其他的品牌如康佳等都弄死了之后再来做。凡是这么想的没有一个能坚持到那一天。今天的免费模式都说要先抓用户，然后等用户来了以后我再怎么样，这个根本就是胡扯。这些肯定完不成，免费模式的背后是广告模式，今天大家都不明白，说你免费了，那你怎么能活呢？其实你是免费抓用户，用户是免费了，可是广告客户支付了你的成本，所以绝对没有一个商业模式在某一端。强调免费的一端，把后一端藏起来，比如团购，有一个朋友问团购，团购这个模式你并不号召有多少价值，最大的价值是你说你有钱，你拿了投资人的钱，你的模式存在的前提是有人给你钱，然后你把本来值两块钱的卖成一块钱，或者我这个杂志一年200块钱，我做一下就成30块钱，老这样怎么活？商家、用户都觉得是占便宜的行为，但是再这样不好，所以这种模式的背后一定有基本问题。很多人觉得自己的模式可以靠投资人的钱，投资人把你送上市，比如视频网站到今天没有一家赚钱，连优酷都没有赚钱，它为什么能活呢？很多企业不是靠客户活着，而是靠投资人活着，它从客户身上赚到的钱远远少于它从投资人手里拿到的钱，凡是这种模式一定有到头的那一天。优酷包括视频的模式到底存不存在，这是个很大的问题。过去假设的是宽带不贵、版权不贵，可结果呢，宽带越来越贵，版权越来越贵，广告越来越难伺候，宽带加版权的成本跟广告打一个平手，中间你靠广告加投资，再往后投资没有了，所以没上市的视频公司最大的危险是永远不能上市，而不上市就会死。

刚才有一位问窝窝团购网和拉手网，我不知道你怎么说，我认为团购企业取得成功没那么快。团购企业从成立起到上市三年，我认为你要怎么看了，比如拉手网的创始人，他原先在别的地方一干那么多年，他前面的经历、团队、模式和经验，你折算一下，折一下现。要不折现，你看他从成立企业到IPO就三年，我祝愿他们能够成功，能够改变这个模式。

读者提问： 我来自内地，这段时间正好在北京，被北京这种浓厚的创业氛围所感染。我本来做IT行业，做运营商行业的，我的问题非常简单，看了申音老师的书也讲到创业者比较好的地方是北京、上海、广州还有深圳，我想问一下，对在内地做互联网行业有很大兴趣的人，在内地创业有没有机会？如果机会很少，想有更多的机会该怎么做？

申音： 我只能这样说，我看到过的成功者，其实大家可以去想，为什么硅谷会被称为硅谷，为什么那么多创业成功的公司会集聚在硅谷？因为IT、互联网的企业有这样的文化或者一个氛围，它需要这样一个环境，这群人都是非常聪明的人，需要最先进的理念、最前沿的头脑，有

很多的团队、资本。当它聚集在一个洼地的时候效应能够最大，这是为什么今天我们能够看到北京、北京的中关村是很多创业者的聚集地的原因。又如上海的张江，以及深圳、四川、四川的成都等也是有很多人聚集的，福建的厦门也是一些创业者聚集的地方。但如果你远离了这个行业的企业聚集的中心地带，你的问题是找不到足够好的团队，没有人跟你商量。那些资本家、那些生意人不会跑到绵阳看一个项目，这是很要命的问题，这中间有地理因素带来的很大的沟通成本。所以如果你在四川，想在互联网行业创业的话，最近的选择可能就是成都。

孙陶然： 我补充一点，我倒没有申音那么悲观。在传统商业里，有一个故事，说一个岛上的人都不穿鞋，不知道有没有市场。传统地讲，每个地方都有需求，因为创业是发现未被满足的需求，互联网时代确实有点变化，因为互联网市场是全球的市场，不一定是针对本地的，别的地方的人就不创业了吗？未必。

读者提问： 首先感谢牛总和申音老师说了一些实话，因为牛老师提到了一点，能在七年之内上市都是有问题的，事实上我们整个电商行业、整个行业的商业模式都在靠上市来圈钱赢利。请牛总直接点评一下凡客的模式对商业模式的影响。还有请问申音老师，能不能评论一下，媒体人在创业的时候应该如何去关注商业环境？对于商业环境的影响，一个创业者如何去借鉴媒体的一些思想？

牛文文： 第一个问题给孙总，他比较了解凡客。

孙陶然： 你是做什么的？你为什么关心这个问题？

读者回答： 凡客压榨很多前端生产商，我是做社会企业服务的，跟电商行业没有关系。

孙陶然： 你认为凡客在整个商业链对合作伙伴有压榨、挤压的行为？

读者回答： 有几个方面，一个是对产业链。为什么想让牛总解释，因为刚才提到商业社会的大牛对行业的影响，提到团购的商业模式，事实上这种电商行业在很大程度上都是靠上市赢利，这是商业领域的一个负面榜样。

孙陶然： 关于这个我有两个想法跟你交流：第一，我觉得不能下结论说电商公司都是靠上市来赢利，比如在美国有亚马逊，在中国也有一批成功的电商，所以我觉得这个结论我不太同意。第二，我觉得你说行业里面的龙头老大对行业的生态链负有责任，对于这个问题，我认为老大是有老大的责任，如果一个企业成了行业的龙头老大，可能你做很多事情的时候就不仅要考虑自己，还要考虑对整个行业会有什么影响。我认为这取决于创业人自己的想法，但是也不用过于关注国内的大牛们。说产业链的问题，其实我们可以看看沃尔玛，沃尔玛对它的供应商实行的商业模式是什么？国内的话差不多吧，但是具体到细节我倒是不太了解。总之，第一，我认为电商靠上市赢利我不太同意；第二，我个人的观点很明确，如果一个企业有幸成了行业的龙头老大，就应该多考虑考虑企业以外的事。当然，在我们没有做到的时候，我们可以多效仿一下榜样。

申音： 刚才说到珍爱生命、远离媒体的问题，我想说创业者是需要媒体的。为什么创业者需要媒体，因为其实大家想广告多贵，你们是打

不起广告的，当你有新的模式，当你有一个想法，当你想要证明自己的时候，你需要告诉别人，这个时候媒体是你的朋友。《创业家》每年从全国各地发现那么多匹黑马，我们是不收钱的。

牛文文： 对创业者来讲我们是发现者，这个还是有点价值的。

申音： 另外，其实每个创业者都需要有一个批判性的思维，你去看今天媒体所报道的很多东西，你一定知道今天媒体的记者，可能他看这个行业，或者了解这个公司，方式就是一两个小时的采访，他看这个行业未必有那么长的时间，未必有足够时间的研究。你如果不加选择、不加批判一股脑地吸收，最后会导致你没有办法融会贯通。媒体有很多资料，一定要吸取，相信好的媒体对你有一定的帮助。

读者提问： 我的问题是这样的：我看到一篇报道，是采访一个中国企业家的。那个企业家评价中国当前的创业环境和美国硅谷的创业环境，他说了一个最大的不同，说在美国，有一些小的细分行业，五年前的行业第一、第二现在可能都找不着了，相反现在互联网一些比较大的企业，它们并不是在搞创新，并不是处在商业模式的第一线，但是它们的目光一直没有离开。当一些中型企业的项目慢慢发展壮大，到一定阶段引起投资人注意时，这些大佬们凭着自己的人才、技术优势突然杀入，导致一些项目中途破产。所以我想提一个问题，你们如何评价当前中国的创业大环境？在目前的大环境下，如果是有理想的创业家，他们应如何控制好自己企业商务发展的节奏？

孙陶然： 我有两个想法：第一，这个环境不管怎么说你面对的都是它，我面对的也是这个环境，中国的所有创业者面对的都是这种环境，这个环境里面依然有人出来，这对大家是公平的，大家面临的状况是一样的。第二，关于对这个环境的评价，其实我觉得在座的有些人比我站着都高，我一般不太考虑这种问题，我比较相信要接受不能改变的，改变你能改变的，做你能做的。所以看我的微博就知道，我不太去谈很多特别宏观的事，那些事我也不懂，我现在关心的只是创业企业的事情。作为创业者，我们应该关注自己的公司、自己的事，对环境再怎么去评论都没有太大的意义。你只要相信一点就行了，都在天底下，天下雨大家都会被雨淋。

牛文文： 对宏观问题表态，媒体就是这样，跟自己完全没关系的事它们也说，你说是巨头的问题，你一出来就被人家打，这个问题在中国严重一点，但其实哪儿都有。我们上一期杂志，专门有一篇叫《创业防身术》，说的是当你的模式和一些东西被巨头盯上该怎么办，里面介绍了七八种对策，有一些方法论的东西。你估计自己肯定会被盯上的话，就可以看一看，前面一些人有血的教训了，可以看看怎么办。

孙陶然： 我还没看你的防身术，但是有一招可以用，举个例子就明白了，比如在一个屋檐底下能不能长出一棵大树？肯定是不可能的，因为你长到屋顶的时候就被拦住了，光线也不够。怎么办呢？其实你应该挪一个地方，挪到一个空地上就可以长成一棵大树。这句话是什么意思呢？大家都说有些大的巨头，你一做它就过来，等等。其实你要看一下你所做的事情是不是具备成长到足够壮大的条件，如果不具备，在国外可能你把它养到一定程度人家把它买走了，国内养到一定程度人家把它踩死了，从本质上讲，这个位置不是一个能长成大树的位置，我个人这

么看。我是比较现实的，我经常在现实中作选择。

读者提问： 孙总很早以前就敢于做支付的事情，这在中国来讲是比较有风险的事情，有不可控的风险。孙总当时决定做拉卡拉，决定做支付的事情的时候，有没有考虑到国内会有“大气层”的问题？对牛总的问题是，如果我们不想去做这么有风险的事情，我不想做IP0，我想做小的互联网企业，如果不IP0的话，牛总有什么想法？另外还有一个问题，投资人如何退出的问题，好处也很清楚，我不知道牛总有没有这方面的考虑。

牛文文： 你说做IPO的事，那就是VC的问题了。有三种状况：你只要要到钱，如果能IPO，你赚大头它赚小头；如果你做死了，它赚了钱你赔了时间；就怕中间不死不活，你上不了市，坏了，VC要砍头的，它是高利贷，你付出的代价会很高的。最可怕的一个情况是，创业者从融资那一天起就被迫选择了自己将来做什么样的人。你在中国上市，企业上市的时候并不知道怎么去上，中国的制度导致你没有办法选择，从你要钱的第一天起，就决定了你的模式，你没办法。或者你被收购，没有上市也很好，2亿美元拿到手也很好。但是如果你要了人家的钱，你说“我不想上市”，你会被打死的。

孙陶然： 决定一件事做不做，我自己有两条原则：第一条原则是，一件事有60%把握的时候你就应该马上去做。为什么呢？因为有些人很面，做事想来想去，前算后算，最后没做。当你想做一件事的时候绝对不要去想把握够不够，你判断大概有六成把握就绝对要马上行动。第二条原则是，你决定做这件事之前一定要看有没有死扣，有没有解不开的扣，或者有没有绕不过去的东西。比如像我们支付行业，现在牌照一颁布，基本上不能接受外资，接受外资可能就是死扣。刚才我们谈到天花板也是这个问题，要看做这件事有没有绕不过去的坎，如果没有就可以去做。当年我按照这两条原则做了拉卡拉。

读者提问： 三位老师谈到团购可能存在信任危机，可能会是庞氏骗局。据我所知，支持团购的行业有几条理论，最重要的理论是常规理论。很多小的企业，或者小的饭店、餐馆，它们没有自己的资本去做广告，而团购是很好的广告模式，免费，同时能保证一定的利润。另外是一些大的网站，它们的利润率保持在10%甚至更高。我大概估算了一下，我认为它们还处在可以赢利的状态下，同时又有大批的资金来支持。所以我想问三位老师对这件事情怎么看，团购行业能持续或者能繁荣到什么时候？

孙陶然： 首先更正一下，我坐边上听着，我觉得牛文文同志也没有说团购可能是一场庞氏骗局，可能美国有这样一种说法。按照你刚才说的逻辑，假设有一个媒体针对的是做不起广告的那些小企业，给它们提供广告宣传服务，那么这个媒体的市值会是多少？目前我们大家希望它的市值是多少？我个人认为团购确实是一种推广手段，我们跟每个团购网站都有支付的接入和合作。但是我同意刚才牛校长的意见，做团购的人不要把成功的周期定得那么短，其实做企业是长跑，假设你限定自己一定要在三年之内去IPO，你的很多工作就会变形，你可能会突破一些商业的常识和规律去做一些事情，这个对你的企业不是特别有好处。你稳扎稳打，到第四年或第五年实现你的目标，也许并不是一个有本质差

别的问题。所以我认为，每个企业都要保持一个合适的发展速度，IPO其实是一件瓜熟蒂落的事情，我认为好的企业最终一定会IPO的。IPO是企业的成人礼，表明它成人了，但一定是逐渐成熟起来的。

牛文文： 有很多模式，比如降价要降三分之一，这样你能赚钱，别人也能活，你降三分之二你活不了，别人也活不了。团购能赚钱，是能够控制毛利的，连毛利都不考虑的企业一定有问题。因为毛利这件事一定是要考虑的，多快的速度也要考虑毛利，但是有的人连毛利都不考虑，这个我觉得肯定有问题。

孙陶然： 我有一个体会跟大家分享，能赚钱跟你赚到了钱其实距离还是蛮大的，我亲身经历过。从投资角度来讲，这就是被印证和没有被印证的区别，非常大的差距。至少在做企业的时候我碰到过那种事，我怎么算都是只要这样我就赚钱了，然后都做了，最后没赚钱。很多企业说每年用很多成本做推广，烧到一定程度把广告一停就赚钱了，这个我要打个问号。

牛文文： 如果现在还不赚钱，等将来赚钱，这个很危险。

读者提问： 目前来看，团购的问题是比较多的。这个行业可能有更大的危机，令人担心，业界的人总是觉得不踏实。危机是不是真的有这么大，或者是不是真的有可能在短期内再次爆发？

孙陶然： 其实我认为团购没什么太大的问题。打个比方，比如一个小孩七岁写了第一首诗，家长说这是天才，所有的人都围过来，这个人教他背唐诗，那个人教他干什么，想使他迅速成为诺贝尔奖的获得者，这就成问题了。如果让他自己发展，他可能八岁的时候就写小说了，最后能成为很出色的人。如果你对发展速度有过高的追求，对很多东西有过高的期望，包括对消费者、对折扣有太多要求，那你就把要求稍微放低一点，别玩一折，五折、六折都可以，过分的期望放在一块儿大家压力都很大。虽然我看到现在前四大的团购企业也有困惑，但是有那么多的投资人、那么强的投资团队，他们对自己模式的理解一定比我们深，我们不应该过多地担心他们。

读者提问： 我的第一个问题是：一个人创业时，他选择的方向是否必须能够马上赢利，或者可实现稳步赢利才能去做，还是说这种东西能带来社会价值，我就应该去做？第二个问题是关于速度的，假如我们的创业能保持高速增长并稳定六到七年就可以成功，但是在中国，不管是团购还是社区，大多是很短期就IPO了，我的意思是，这些短期的发展，怎么和六到七年的稳步成长去竞争？

申音： 你创业了吗？

读者回答： 我创业了，但是没什么东西。

申音： 第一个问题刚才你也说到了，比如人人网、优酷网，像很多创业者一样，好像是用免费的模式，好像也IPO了，但其实刚才牛总讲得特别好，你不要忘了陈一舟他们是互联网行业的老兵，他们做人人网或者做优酷网之前已经在这个行业打拼了很多年，财富的积累使他们已经不用再考虑企业的生存问题，至少不用考虑企业的短期生存问题。但是我想对于大多数的创业者来说，不可能像他们那样，我们可能面临的一个问题就是我们怎么活下去，所以必须考虑赚钱的问题。不管最后你真正想做的事情和你为了活下去而要做的事情是不是有矛盾，你只有卑

微地活下去，才可能有挣钱的那一天。否则，就只有一个人人网，只有一个优酷网。你可以想一下，前几年那么多人做SNS网站，为什么都死掉了？就是因为他们的弹药不够，烧钱烧得不够，口袋不够深。而陈一舟有那么多钱，有融资的能力，而且他证明过自己，所以资本愿意跟他合作。在座的有很多没有证明过自己，凭什么让人家给你钱让你玩这个事儿呢，一定要自己先挣到钱才行。

孙陶然： 我补充一下，我觉得是这样，尤其是对咱们比较年轻的创业者来讲，我想说两句话：第一句话就是IPO肯定不是创业的目标，大家不要一创业就想着“我要上市”。中国上市公司A股加创业板加中小板一共不到四千家，美国有六万家，而中国的企业有多少呢？四千万家，还不止。所以上市绝对不应该作为创业的目标，而且有很多行业你去做了之后会发现，你可以做得很精彩，但是不适合上市。上市是什么？是你公司把股份拿出来让别人买，买完了之后增值，所以有一系列的要求。这是我想说的第一句话。第二句话，创业也没那么复杂，不要把创业想得那么神秘，三年准备，六年成功，十年返工。创业是一种生活方式，有的人不喜欢创业，喜欢打工，不想担那么大的责任，有的人宁可给低一点工资都可以，但是有的人就想当老板，想实现自己的想法。如果你是这种人，你去干就行了，跟你打工是一样的。日子每天都要过，每天都要做事，每年都要长一岁，就是一种生活方式，不用把它想得那么复杂，也不用给自己界定太明确、具体的成功时间。

读者提问： 刚才我听到牛老师说，您的团队可能也没有凑齐。团队这个事情困扰了我半年，如果组团队的时候，在一个人不能十全十美的情况下，能力、品格和认同感这三点应该把哪个排在第一位？

牛文文： 要我说肯定是认同感排第一的，认同感和品格是一起的。绝对没有豪华创业，一是你的团队很豪华，二是企业也很豪华，这种事太少。另外，大部分人都是不完美的。前两天有一个人跟我讲，他说头三年是把你自身的长处发挥到极致就算成功，后三年如果你还活着的话，能发现自己的弱项并且补上就是成功。头三年你绝不可能长到能跟所有企业竞争，不可能。主要是靠你自己，你既是产品经理，又是销售，甚至还要发工资，这几件事肯定是你自己的，不可能靠HR，我到现在都没有HR。你开始的时候能有几个人就几个人先干，万一过不去就再找个CEO，没有什么“黄金团队”之说。申总跟我在一起的时候我很幸福，他走了我也得活，这个没辙。有几个兄弟最好，实在不行你一个人也得干，这个团队问题就解决了。追求完善的团队会有麻烦，我觉得总是会留有不完美的地方。

孙陶然： 补充一下，我们都喜欢用“团队”这个词。团队是啥意思？我个人认为在一个公司里面其实有三种人或人群：一种是班子，一种是团队，还有一种是员工。我们经常把班子跟团队混为一谈。什么叫班子呢？班子简单来讲就是你和你的副总，对大公司来讲也就是参与决策的，班子会在一块儿讨论问题，发表意见，对整体上发表意见，参与决策。联想的柳总讲搭班子，对于很多创业型小公司来讲，初期的班子就是你一个人，很难搭起来。团队主要是指中层，他们执行你的指令，带着一队人去干活，这些人你不要期望他们有太强的决策能力，但是一定要有执行力。再下面就是员工这一层。我们经常把班子跟团队混在一块

儿说，你说团队指的是你的班子，创业初期原则上班子是一个人，像我们初期比较好的，班子由三四个人组成，一般是一个人做。

读者提问： 很多人大学毕业了，有很高的学历，他们想创业，这一类人容易偏离常识，容易去做一些很理想化的工作，或者期盼能实现自己的人生价值，顺便挣点钱。前两天我经人介绍认识了一个北大的博士，也是人才中的精英，我跟他谈了，我们网站缺一个技术人员。我也是属于跨界创业，很多东西包括技术这方面不是很懂，这方面我需要有一个人帮我顶一下，打算让他做团队整体创始人之一。我们圈里符合这个要求的人并不多，找到这个人之后谈得挺愉快，他也跟我提了愿意过来。过了几天我跟他聊我们要做的是什么东西、什么产品、市场在哪等等，我说得非常细，但他好像不太在意这个，相反更关注股权，更关注其他的东西。在找技术大牛这方面能否给我一些建议？我要怎么样来挖掘合适的人才加入我们的团队？

孙陶然： 我肯定不知道，如果我知道了，我就补上了我们公司的几个技术缺岗了，这可能得你自己做。我建议，相信你的直觉，你觉得这个人合适就合适，对这一点我很信奉。对于创业者来讲，一定要尊重和相信你的直觉，不能说完全按照你的直觉去做，但是你的直觉产生之后，你要仔细推敲这么做行不行，然后尽量别做跟你的直觉相违背的事情。关于这一点我有一定的理论依据，因为创业者精神高度集中，所以在创业的事情上、业务上和管理上，直觉就是上天给你的一些恩赐、一些预示，你一定要尊重它。我一般是按照直觉先预设一个结果，小心求证，最后如果求证不出这个结果，我会再去求证，尤其在用人上。我觉得在生活中也是这个道理，我相信自己的直觉。

读者提问： 我问孙老师一个问题。您是连续创业者，在每一个时期，在中国互联网行业不同的发展阶段，可能都会有不同的推广方式和营销方式。如果您在中国当前的大背景下做一个产品的话，您会如何去推广？

孙陶然： 我上微博其实是去年牛文文同志教我上的，我也认为这个时代变了，这个时代的沟通方式变了。你去做营销，如果你不学习这些时代最先进的沟通技巧，还是像我们原来一样用电视长时间地广告，或者用报纸长文广告，那一定是不行的。但是在媒体里面怎么找到有效的、可复制的、简单的推广模式，这就需要摸索，至少你要先接触媒体。你会发现，时代变了，推广方式不一定变，里面的原理不变，但是所用的媒体和方式肯定有相应的变化，否则推广的效果肯定不行。

读者提问： 对于创业者来说，从0到0.5，或者从0到1的过程是最难的，在这个过程中很难说什么叫商业模式，因为就连创业者自己也不明白将来到底要做什么。在这里面，在没有投资者的前提下，创业者应该怎么样来理解创业？另外想问一下申老师，在您创业的过程中，对创业模式有什么反思，有什么思考？对牛老师也是一样的问题。

申音： 谈到商业模式，我又想起了四五年前我们刚开始做《创业家》杂志的时候，当时第一期提到的问题是商业模式重要还是创业家的精神重要。我们当时找了很多著名的案例，比如PPG、ITAT，好像都是因为商业模式很先进，很多投资人给钱，但是大家可以看到后来的结局。比如凡客，凡客并不是第一个发明网上卖衬衣的公司，但陈年是够

好的创业者，他吸取了PPG的经验教训，在不断摸索的过程中找到了一条正确的道路。我自己是一个创业者，坦白地说，对自己的商业模式我也在摸索，我也没有完全想清楚，我觉得要完全想清楚这件事其实不太可能，就像孙总说的，如果完全想清楚了商业模式，估计这些也轮不到我们来做。我觉得一件事要真是有一定把握了，我就会跳下水去做这件事情，做的过程当中知行合一，找到做事情的方法，我相信是这样。所谓的商业模式，我在书里面写的东西跟我今天讲的并没有太大的区别。每个企业、每个创业者的商业模式，跟你所具备的资源、所处的环境、你的团队甚至你的运气都是相关的，都是不可分的。

牛文文：　　模式就是怎么活，怎么活得好一点。有VC是一回事，有"天使"是一回事，要是都没有的话，在资本花光之前一定要赚回来。我们创业的时候借款300万元，就这点钱要做个杂志很紧张。我们当时是模式很好，我骄傲的是从我们创业到现在就没亏过什么大钱，每年差那么一点，就这样周转。能够让自己活下来是特别特别重要的，我特别同意申音的话，对于没有VC的创业者来讲，只要你从客户身上赚的钱够养活团队，就证明你的模式还能走，等到钱来的时候再修正一下这个模式。能走多远，天花板有多高，只要人家愿意给你钱，经过努力，每年推动一点。有的生意讲求控制，允许每年亏一点，这样就表明你能活。《商业周刊》在八年时间里，每年去银行借钱，到第九年被收购了，我觉得创业能活着就挺好。

孙陶然：也许还可以从另外一个角度去想这个问题，刚才牛总和申总说的意思是，我们不但要知道结果必须是活着，最好还能够知道一些方法怎么活着。把那些表面上各种各样的包装都去掉，商业模式的核心是什么？我认为，任何一个创业者，开始出发的时候都设想了一个核心商业模式，只不过走的时候发现行不通，于是不断地去校正，不断地去调整。核心模式的核心是指什么？核心就是你打算去赚什么人的什么钱。比如卖菜的，他的商业模式很简单，就赚那些买菜人的钱，八毛钱进，一块钱出。卖包子的人原材料是八毛钱，但是可以卖一块六，因为他将原料制成了包子。不知道赚什么钱就去创业是很危险的。但是怎么赚，比如这个杂志怎么才能办得精彩，是不是要服务一些俱乐部、服务一些活动，这些在创业过程中会不断地被优化。360最后成功在杀毒这一块，它一开始做社区，后来发现行不通，改做杀毒软件，结果成功了。所以一定要把赚什么人的什么钱这件事反复地想清楚，最后是你把它做出来，想赚这类钱结果做不到，你就想别的办法，用别的方式来赚。

读者提问：我觉得我是一个缺少常识的人，是比较轴的人，我可能自认为自己有想法、有创意。我也做过几个创业项目，但是都失败了，因为我缺少社会资本，缺少一些必要的元素。我想问的问题就是像我这样的人在这样一个时代，有没有必要坚持去做？

牛文文：我不知道你想不想做这件事。

读者回答：依然想做这件事，痴心不改。

牛文文：那就肯定要坚持下去。奇虎公司做了很多产品，是红杉投资支持它，做到最后它觉得另外一个可能行，就把这个关掉去做那个，它还是个VC。当你成立一个公司，你开始试，不知道有没有人跟你一起

试这个东西，如果这些东西都试过了，不妨停下来再想一想。我不知道你现在的情况，把自己的钱投下去三年就到头，三年还不行一定是哪个地方有问题。

读者提问： 是不是中国现在的创业门槛比较高？

牛文文： 门槛相对算低的，你拿钱比过去容易多了，找人也比过去容易多了。就怕你梦想太大，做起来很难，可以小范围测试一下。

主持人： 两个小时不知不觉就过去了，非常感谢大家支持我们！

★为什么美国没有史玉柱，中国没有乔布斯？
★什么是“对的行业”，什么是“错的行业”？
★我们需要什么样的营销？
★老板为什么要读商学院？
★山寨公司还需要管理吗？
★资源问题是个“伪问题”？
★别把商业模式当成葵花宝典。
★给海归技术创业兄弟的九个忠告。
★在一个不伟大的行业里，做一个伟大的公司。
★是什么让互联网遭遇了有史以来最鸡犬不宁的一战？

为什么eBay会败给后起之秀淘宝？为什么Google在中国行不通？为什么全球最大家用电器和电子产品零售集团百思买（Best Buy）节节败退？……通过对这些案例的对比分析，我们会发现，西方的一些商业价值准则在中国似乎水土不服。

这是一个渴望和标榜成功的商业时代。成功，其实不可复制；成功，其实就是避免失败。成功的原因有千千万万，失败或许只因为你忽略了“常识”。了解商业的“常识”，你才会理解这个商业时代的本质，你才会看得更远、更深。







责任编辑：袁　敏
特约监制：杨　硕
特约策划：亨通堂陆新之　　磨铁杨硕
特约编辑：孙　洛　　崔　巍
装帧设计：POPULAR 水玉银文化 shuiyuyin@yahoo.cn